نموذج ترخيص

أنا الطالب : عبيد بن نزال بن ملطي الشراري أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: عبيد نزال الشراري

التوقيـــع:

التاريـــخ: ٢٣ / ٧ / ٢٠١٣م

برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

إعداد

عيد بن نزال بن ملفي الشراري

المشرف

الأستاذ الدكتور بسام العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، 2013

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة " برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية " وأجيزت بتاريخ: ٧ / ٧ /٢٠١٣م

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور بسام العمري، مشرفاً أستاذ إدارة تربوية	....
الدكتور محمد سليم الزبون، عضواً أستاذ مشارك، أصول التربية	....
الدكتور خالد علي السرحان، عضواً أستاذ مشارك إدارة تربوية	....
الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، عضواً أستاذ–إدارة تربوية(جامعة اليرموك)	....

الإهداء

إلى والدي ووالدتي رحمهما الله

إلى إخواني وأخواتي لدعمهم ومساندتهم لي

إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة

إلى أبنائي وبناتي قرة عيني

إلى وطني المملكة العربية السعودية

إلى جامعتي العزيزة الجامعة الأردنية

إليهم جميعاً ...... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الذي أرجو أن يمثل إضافة للأدب التربوي والمسيرة العلمية.

عيد

شكر وتقدير

(سبحان الله وبحمده) (سبحان الله العظيم)

الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا الجهد العلمي المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

يسعدني أن أتوجه بالشكر والتقدير ووافر الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور بسام العمري المشرف على الأطروحة على ما قدم لي من نصح وإرشاد وتوجيه طيلة فترة إعداد هذه الأطروحة، وكان لأرائه وتوجيهاته الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة .

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم المشاركة في مناقشة هذه الأطروحة وهم : أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عاشور وأستاذي الفاضل الدكتور خالد السرحان وأستاذي الفاضل الدكتور محمد الزبون، مقدراً لهم إرشاداتهم النيرة التي قدموها لي والتي كان لها دور كبير في إثراء هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الثناء إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور هاني الطويل وأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني اللذين تتلمذت على أيديهما، واللذين تكرما بتخصيص جزء من وقتهما الثمين في مساعدتي وكان لآرائهما الأثر الكبير في إثراء مضمون هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الزملاء والزميلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات على تعاونهم أثناء إجراء عملية جمع المعلومات والإجابة عن أداة الدراسة، جزآهم الله عني خير الجزاء.

كما أشكر كل من أسهم وقدم لي المساعدة في هذا العمل من الإخوان والأصدقاء.

الباحث

عيد بن نزال الشراري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

إعداد
عيد بن نزال الشراري

المشرف

الأستاذ الدكتور بسام العمري

الملخص

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم(45) مديراً ومديرة، ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (استبانه)، بعد التأكد من صدقها وثباتها وتمَ توزيعها على جميع أفراد المجتمع.

تم جمع المعلومات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) " مستوى الدلالة" وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، والمتابعة، والتقييم)، حيث إذ حصل مجال المتابعة على أعلى المتوسطات الحسابية، في حين حصل مجال التخطيط على أدنى المتوسطات الحسابية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبني البرنامج المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وبالعمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي يحتاجها مديري المدارس، وتنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في كل المنظمات أو المؤسسات التربوية وغير التربوية القائمة في المجتمع، وذلك لدورها في تنظيم الأنشطة وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف، فالأهداف التي تسعى إليها أية منظمة أو مؤسسة ومنها الإدارة المدرسية تتأثر بدور كل مدير وما يقوم به من جهود، حيث يوجه الأفراد الذين يعملون لديه إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت، وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وأن نجاح المدرسة يعتمد بشكل كبير ومباشر على أداء المدير ودرجة توظيف هذا الأداء الجيد في مدرسته، فهو الذي يستطيع تحفيز العاملين في المدرسة، ويعمل على توفير بيئة مناسبة تساعد المعلمين على أداء عملهم بشكل أفضل وفي نفس الوقت يوفر لطلبة المدرسة الجو المناسب الذي يساعدهم على التعلم بيسر وسهولة.

وتعد عملية الإدارة المدرسية عملية إنسانية، يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة مدير المدرسة في توظيف الطاقات، والمقدرات، والكفايات التي تم تطويرها لديه بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية، ومن هنا فإن تطوير الإدارة المدرسية ونجاحها لا يكون إلا من خلال الاهتمام بمدير المدرسة، ويتوقع منه القيام بمهمات رئيسة تتمثل في تنسيق كافة الجهود، وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار ونشاطات مختلفة، يؤديها كوحدة متكاملة متفاعلة في حالات إدارية وأخرى فنية تسمى في مجملها مقدرات قيادية (عطوي،2001).

وفي ظل المفهوم الجديد للإدارة المدرسية، يمكن أن ينظر إلى المدرسة بوصفها منظمة أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يقومون بوظائف معينة من أجل تحقيق أهداف معينة، وكذلك يمكن النظر إلى المدرسة كمنظمة تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وكل فرد في المنظمة يقوم بدور محدد يتفاعل ويتكامل مع بقية الأدوار في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة(العمايرة وأبو نمرة، 2004).

ووفقا للتطور المعرفي والتكنولوجي الكبير حدثت في الإدارة المدرسية تغييرات كبيرة شملت تغيير أهدافها واتساع مجالاتها، حيث تجاوزت تسيير شؤون المدرسة والأعمال الروتينية،

فأصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، وتهتم بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي علاوة على أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية (الشريجة، 2006).

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً مهماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة، ويمارس مدير المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض؛ لذا فإن عليه أن يحافظ على أنفتاح واعٍ في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة(الطويل، 2006).

كذلك أوضح الأغبري (2000) بأنه لابد من تطوير الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس لأن إدارة المدرسة يلزمها إعداداً أكاديمياً وعلمياً ومهنياً لمديرها، ليكون قادراً على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها، لينعكس إيجاباً على مخرجاتها.

ويعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم، وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلية وتحسينها(الغريب، شبل وحسين، سلامة والمليجي، رضا ،2004).

فقد بين الزهراني (2009) أن الأداء الوظيفي هو إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار المدير الوظيفي ودرجة انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير. ويهدف الأداء الوظيفي إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى أنظمة الخدمة المدنية إلى تحقيقه إذ أن الأداء الوظيفي يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ودرجة المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.

إن المدارس بحاجة إلى متطلبات إدارية أكثر كفاءة وفاعلية في الأداء وخاصة في هـذه الأيام التي يسود فيها العديد من التعقيدات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية، ومن هذه المتطلبات الأداء الفعال لمدير المدرسة وهذا يعتمد وبشكل أساسي على امتلاكـه مهـارات تجعله من خلالها يشعر بالمشكلات التي تواجه مدرسته لذلك تجده يبحث عـن أفضـل الحلـول لمواجهتها، فالمدير الجيد هو الذي يرتب الأولويات ويضع خطة تتضمن توقعات لما قد يحدث في المستقبل ويقوم على تحقيق طموحات المدرسة التي يديرها.

وكما بين مارتين(Martin,2000) بأن نجاح المدرسة أو فشلها يتوقف على درجة النجـاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم من خلال أدائهم الوظيفي، وتأديتهم لأدوارهم ومهـامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية البرامج التي يمكن أن تطور أداء مديري المدارس من حيث كفـاءة مـدير المدرسة والتي تشمل الكفاءة والمعارف والمهـارات المهنية وحسن القيادة والصفات الشخصـية التي يتمتع بها المـدير. وأهمية الإدارة المدرسية تكمن من خلال سعيها إلى تحقيـق الأهـداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة فهي النشاط الذي تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعـالاً ويقـوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية(العمايرة،2002).

كما تساهم البرامج التدريبية في تغيير نظرة مدير المدرسة من مجرد آلة يمكـن تشـغيلها وفق نظريات وقوانين، إلى اعتباره إنسان له رغبات ومطالب، كما تغير نظرة مدير المدرسة من مدير ينظر لعمله كمنفذ للقوانين والأنظمة، ولا يخرج عنها، ولا يأخذ بآراء المعلمين وأفكـارهم في تطوير المدرسة، إلى مدير فعال لا يرى المعلمين نداً له، ولا يتعـالى علـيهم بـل يحتـرم إنسانيتهم، ويتعرف على حاجاتهم ويشبعها، ويحل مشاكلهم، قبل أن يطالبهم بشيء، ويسعى إلـى بناء علاقات إنسانية معهم وفيما بينهم، وتقويتها والمحافظة عليها باستمرار، وهو بـذلك يشـحذ طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن، ويحفزهم على العمل بانتاجية، مع تنميتهم للشعور بالرضـا عـن أعمالهم (ملكاوي، 2006).

ونظراً لأن مدير المدرسة يقع على عاتقه العديد من المهام والمسؤوليات ذات الأهمية البالغة كان لابد من وجود برنامج لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من حيث الخصائص والمقدرات لنجاح العمل.

ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة، وزيادة التعقيد في دوره من جهة، وتنامي توقعات الآخرين منه من جهة أخرى، ومن خلال ملاحظة بعض مديري المدارس الثانوية في محافظة القريات تبين أن مسؤولياتهم اقتصرت في الوقت الحاضر على حفظ النظام في المدرسة، والتأكد من إتقان الطلبة للمقررات الدراسية، في حين أن مسؤولية مدير المدرسة تكمن في معرفته لواجباته الفنية التي تتعلق بتحسين المنهاج، وإغنائه بالخبرات المتنوعة، وتحسين المستوى المهني للمعلمين الذين يعملون معه، ورفع روحهم المعنوية، وإيجاد أفضل ظروف ممكنة لتعلم الطلبة وتعليمهم. ومما سبق تبين أن هناك حاجة لتدريب مديري المدارس الثانوية لتطوير أدائهم الوظيفي ولذلك سوغ للباحث اقتراح برنامج تدريبي لتطويرالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس وتنمية مقدراتهم ومهاراتهم من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية إلا أن هذه البرامج قليلة وقد يكون مكان إقامتها في منطقة بعيدة عن إقامة مديري المدارس، وقد ظهرت مشكلة البحث من خلال إحساس وملاحظة الباحث بهذه المشكلة أثناء عمله في الميدان (مدير مدرسة ثانوية)، حيث وجد أن هناك بعض مديري المدارس بحاجة لتطوير أدائهم الوظيفي، وهذا يستوجب إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية تتناسب من احتياجاتهم التدريبية، ولمواكبة التطور الإداري والتكنولوجي .

بذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

" ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟"

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدارسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف ستجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية :

1- ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ؟

2- هل يختلف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

3- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بأنها تسعى إلى إقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

4- المدارس في المملكة العربية السعودية: من خلال الاستفادة من مراحل بناء البرنامج والنتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.

5- أصحاب القرار: تبني أصحاب القرار بالمؤسسات التعليمية البرنامج الذي سوف يتم اقتراحه وذلك من خلال تطبيقهم له.

6- الباحثين والمهتمين في هذا المجال: من خلال الإفادة من البرنامج الذي سوف يتم اقتراحه وذلك من خلال تطبيقهم له في الجهات التي يعملون بها.

مصطلحات الدراسة:

تبنت الدراسة تعريف المصطلحات الآتية:

البرنامج التدريبي: مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمترابطة والمؤلفة من عدد من الأهداف والموضوعات ومفرداتها، والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات وخبرات، واتجاهات محددة

لتطوير أدائهم في ضوء حاجاتهم التدريبية المتمثلة، بمهاراتهم التي ظهر ضـــعف فـــي أدائهـــا (مصطفى، 2005).

ويُعرف البرنامج التدريبي إجرائياً: بأنه مجموعة الأنشطة المنظمة والتي يتـــدرب عليهـــا الأفراد بهدف تطوير معارفهم واتجاهاتهم وحل مشاكلهم ورفع كفاءتهم الأنتاجية.

الأداء الوظيفي: العملية التي يتعرف من خلالها على أداء مدير المدرسة لمهامه ومقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح (Stringham, 1999).

ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائياً: على أنه النشاط الذي يقوم به الفرد في المؤسسة لتحقيق هدف معين بنجاح، وهذا يعتمد على كمية ونوعية وأسلوب الجهد الذي يبذله الفرد بالعمل.

حدود الدراسة:

شملت الدراسة على الحدود الآتية :

- حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية.
- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم(45) مديراً ومديرة.
- حدود زمانية: تمَ تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2012 / 2013 م .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة والمتمثلة في الإدارة المدرسية، والبرامج التدريبية، والأداء الوظيفي. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، وقد قسمت الدراسة إلى ما تم التوصل إليه في هذا الشأن إلى قسمين:

أولاً: الأدب النظري

اشتمل هذا الجزء عرضاً للموضوعات المتعلقة بالدراسة والمتمثلة في الإدارة المدرسية، والبرامج التدريبية، والأداء الوظيفي.

الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية تمثل جزءاً مهماً من العملية التعليمة التربوية، ومهامها جسام لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل الجانب التربوي المتمثل بالإشراف والإرشاد والمتابعة، ومما يساعد مدير المدرسة على الارتقاء بالعملية التعليمية تفهمه للمسؤوليات والمهام والمتابعة المتواصلة، والاهتمام بتوسيع نطاق قدرته على إدارة المدرسة بطريقة صحيحة.

ويعرف البدري (2001) الإدارة المدرسية بأنها عبارة عن جهد جماعي تعاوني، يشترك فيه الإداريون والمعلمون والطلبة والآباء تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

كما يعرف الطخيس(2002،14) الإدارة المدرسية بأنها : "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

ومن أهداف الإدارة المدرسية توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل،عقلياً، وجسمياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً. وتحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، مع الأخذ بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسئولياته، والمساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه (عابدين، محمد، عبد القادر وأبو سمرة، محمود أحمد، 2001).

ويعتبر مدير المدرسة ممثلٌ للإدارة المدرسية، فهو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه، فالإدارة التعليمية تعني الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، وتحديد الأهداف العامة، ووضع المناهج، والسلم التعليمي، ومواعيد الامتحانات،وتقديم المساعدات المادية والفنية للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمأن سلامة التنفيذ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزراء، مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، وتعتبر إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشرافية والقيادية والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم، وبهذا فأن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام (أبو علي، 2010).

فالمدير هو القائد التربوي يليه المساعدون ورؤساء، ووظائف القيادة التربوية بكافة مستوياتها متتابعة ومترابطة ومتشابكة وتهدف بالدرجة الأولى إلى التخطيط والتنظيم ومتابعة الأمور والتأكد من إتمامها وتحقيقها والحث عليها لتحسين الوضع القائم، وإذا ما نظرنا لوظيفة المدير كقائد تربوي فأنها لاشك تتطلب صفات تتمثل في القدرة على التأثير على الموظفين والطلبة بما يسهم في توجيههم بطريقة إيجابية، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتشجيعهم ليكون ناجحاً في تشكيل منظومة متناغمة يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به وفق أسس تعتمد على حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته، ونجاح المدرسة كمؤسسة تربوية وتطورها

بل وتميزها مرتبط بجهود المدير والمعلمين القائمين عليها وفي مدى توفر السمات التي تعينهم على أداء رسالتهم وهو نجاح يعكس الدور القيادي السليم لمسؤوليها(عابدين، وآخرون،2001).

ويشير كوهن (Cohen, 2006) إلى أن مديري المدارس يؤدون دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه لمدارس ناجحة، ولكن المعرفة القائمة على أفضل السبل لإعداد وتطوير مدراء مؤهلين تأهيلاً عالياً لضمان أن المدارس أصبحت أكثر حيوية في مجتمعات التعلم فحدد سبعة سياسات للتأثير على السياق لقيادة البرامج، فيما يأتي:

1. توفير رؤية / معايير للقيادة المدرسية
2. إعداد القيادة وتحسينها من خلال استعراض الاعتماد أو البرنامج
3. استخدام برنامج لتقييم المديرين.
4. أنشاء سلسلة متواصلة من التدريب
5. تطوير ودعم استراتيجيات للتوظيف والتدريب
6. بناء بنية تحتية للتطوير المهني المستمر
7. أنشاء المقدرة على التخطيط والتحسين.

كما يوصف مدير المدرسة بأنه قائداً تناط به مهمات حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فهو الذي تناط به إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تتعامل ضمن إطار عمله، ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناتجة التي تتمثل في شخصيته، ومقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم (الجعبري، 2004).

ولأهمية مدير المدرسة أصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة مدير مؤهلاً تأهيلاً علمياً وأكاديمياً وقادراً على العمل بجميع الأعمال الإدارية والفنية بهدف تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنظيم وتوزيع الأعمال بين الأساتذة كل في مجال تخصصه، وبين الإداريين كل في عمله، ووضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ومراقبة

سير أعمال العاملين فيها بدقة، ومتابعة الأعمال لإعطاء التغذية الراجعة اللازمة على المهمات التي يقوم بها المجتمع المدرسي لكي تسير المدرسة بشكل أكثر تنظيماً(المساد، 2005).

ووضح كاتانو سترونغ (Catano & Stronge, 2007) أن المدير الناجح هو المدير القادر على أداء المهام الموكلة إليه بالشكل الأفضل من خلال وضع خطط وسياسات للمعلمين وللإداريين وللطلبة للمحافظة على سير العمل بالمدرسة بالشكل المناسب، ويترتب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على التعامل مع العمليات اليومية التي تتم في المدرسة بنزاهة وعلى وجه السرعة، ويجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من المهارات اللازمة لضمان وجود بيئة مدرسيَة منظمة وفعالة.

ويعتبر مدير المدرسة والعاملون معه مسؤولين عن تنظيم العمل المدرسي مسئولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسئولة، ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً، وخلقياً، وجسمياً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في أنماء مجتمعهم، وإدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة، وحتى تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بأنجاز مهمته ومسئوليته في المدرسة(مصطفى، 1999).

والمدير القائد التربوي من أكثر الإداريين الذين يقفون في الخط الأمامي من العمل التربوي والتعليمي، وهو يمثل حلقة في العمل التربوي بين الطلبة والمعلمين من جهة، ومدير التعليم والوزارة المختصة بالتربية والمجتمع المحلي من جهة أخرى، وعن طريق مكتب المدير تواجه المشكلات اليومية وتمرر القرارات التي تؤثر في الحياة داخل المدرسة عامة، ويترتب عليه آمال وتطلعات كبيرة (الخميسي،2001).

ومن السمات التي يمثلها مدير المدرسة أن يمتلك المهارات والكفايات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه، وذلك لأهمية دوره في المساعدة في إعداد الفرد للحياة، وأشار مصطفى (1999) إلى بعض السمات التي يجب أن تتوافر عند اختيار القيادة المدرسية وهي :الحماس، والذكاء، والعزم، والتصميم، والشخصية الاجتماعية، والمثابرة، والاتزان، والشعور بالمسؤولية، والإيمان بالجانب الإنساني في العلاقات الاجتماعية، والنزاهة، والموضوعية، وأن تتوافر لديه الرغبة في النمو المهني والتواصل، ويكون لديه المقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة السديدة، والتعامل في

لباقة مع مدرسيه، وأن يملك الكفايات الإدارية والمهنية اللازمة لعمله وهذه السمات بعضها فطري وموروث، والبعض الآخر وهو الغالب والأعم يكتسبه المدير من برامج التنمية الإدارية التي تتيح له الوقوف على مبادئ الإدارة وأسسها.

ويرى عطوي (2001) أن السمات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة أن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلاً ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل، وأن يكون ذو قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام، ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، وأن يحسن إدارة وقته، وأن يبذل أقصى طاقة للعمل، والدقة والأمانة والنزاهة والإخلاص في العمل، والإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة، والصدر الرحب لكل ما يعرض عليه من مشكلات متعلقة في المدرسة، والقدرة على تفويض السلطة.

وأكد فينجان (Finnigan, 2005) أن على مديري المدارس أن يتمتعوا بالمصداقية والشفافية اتجاه المهمات التي يقوم بها واتجاه العاملين من إداريين ومعلمين واتجاه الطلبة، وأن يكون قادراً على اتباع سلوكيات القيادة الإيجابية، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المدرسة .

أورد دهيش (2007) العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين منها ما يأتي:

1 - الرؤية: فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء بشكل دقيق، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه فهم يعرفون أين هم الأن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظمة.

2 - التكامل: هو من أهم سِمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملاً أن تكون عادلاً، وأميناً وعلى خُلق، ومثلاً للآخرين، وذلك عن طريق تصرفه بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهو يحترم الأفراد الذين يعملون معه، ويحترم أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها.

3 - الكفاءة: هي شرط أساسي وتتطلب من القائد التصرف بشكل ناضج وأن يكون مَثلاً أعلى يُحتذى به، وأن يكون كفؤاً في المهارات القيادية الرئيسة مثل مهارة التخاطب، وعلى علم بكل مقدرات المؤسسة، وبكل أدوار الأقسام المختلفة فيها.

بين جاكوبز وكريتستن ولكتر وألمنز (Jacobs, Kritsonis, Lecturer, & Alumnus, 2006) أن قيادة المدرسة لا بد أن تعمل بنجاح، وأن القيادة أمر قوي وحيوي لأية منظمة لتعمل بكفاءة وفعالية وأن تكون هادفة. وينظر لقيادة المدرسة أنها أساس مستوى التعليم، وأن مديري المدارس يدعمون ابتكارات المعلمين وينشئون بيئة عمل جماعي وأنه لأمر بالغ الأهمية لتطوير المدرسة ولإعدادها بشكل جيد، وأن الهدف من عمل مديري المدارس في هذه المؤسسات هو لضمان أن يتم تنفيذ القانون في الحرم المدرسي، وتحسين مستويات التحصيل الدراسي.

4 - المقدرة على حل المشكلات: تعد القدرة على حل المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي يحل القائد المشكلة لابد أولاً أن يحددها وأن يحيط علماً بكل جوانبها، فأهم خطوة في عملية حل المشكلات هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالما أن الإنسان وصل إلى ما هي المشكلة وطبيعتها، أصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة(دهيش، 2007).

5 - التقييم الذاتي: يعد من أهم سمات القائد الناجح، فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في مقدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً.

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف المدرسية؛ فقائد المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ودرجة مسايرة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصاته وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة.

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور ،حسب ما أوردها موتشانا (Motshana, 2004) بالآتي:

1 - تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير وتقويم هذه البرامج.

2 -خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيــه وتقــويم هيئــة التدريس بالمدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم.

خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتــوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم.

3 -الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على المــوارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.

4 - علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصــال بــالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

المهام التي يقوم بها مدير المدرسة

ومن المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، كالآتي:

1 -**التخطيط المدرسي:** يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبهــا اختيار أفضل الطرق أو المسارات للوصول لتحقيق أهداف محددة، من خلال التفكير بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف التي يرغب في الوصــول إليهــا، وتمكنه من التحكم في ضبط وتوجيه سير العملية التعليمية ووضع جداول بأولويات العمل وتحديد المشكلات ليتمكن من حلها بطرق صحيحة وبأقل وقت وجهد ممكن (Hall, 2007).

ويبدأ دور مدير المدرسة في التخطيط بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها، من خلال وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة الإداريين العاملين في المدرسة، وتشكيل فرق العمل وتوزيع الأدوار عليهم، وتفويض الصلاحيات لهم كلاً حسب قدراته، ليث وود ودي، وسامنز، هارز، هوبكنز (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2004)

وتتمثل فوائد التخطيط الإداري لمدير المدرسة، كما بينها هول(Hall, 2007) بالآتي :

أ. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتــؤثر فــي العمــل المدرسي.

ب. المساعدة في اتخاذ قرارات تتناسب مع البيئة التعليمية والعمل المدرسي .

ج. تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القيـاس والتقـويم والمتابعة المستمرة.

د. العمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع .

هـ. وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

2-التنظيم المدرسي: يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل، وذلك من أجل الوصـول إلـى تحقيـق الأغـراض والأهداف المرجوة من العمل، من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والموارد التـي يحتاجهـا وتقييم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكّات التقويم، ثم يأتي دوره في تفـويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام (Leithwood, et al , 2004).

وقد بين الحمداني (2007) أن من أشكال ممارسة التنظيم كمهمة إدارية لمدير المدرسة، تكمـن بالآتي:

أ. تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشـراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية.

ب. تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمـال المناسـبة إلـى العاملين بالمدرسة في كافة المجالات.

ج. إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطلبة والمعلـم وترابط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية... إلخ.

د. تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلبة طبقاً لرغبـاتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسـة النشاط.

هـ. إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجالس الأنشطة المختلفة... إلخ.

و. وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة.

3-النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنياً وتخصصياً وثقافياً ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ النشاطات، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس (Elmore, 2006).

وكما بين مارزنو ووترز مكنتلي (Marzano, Waters, & McNulty, 2005) أن أهمية النمو المهني للمعلمين تتمثل بأهمية المعلم في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها وترجمتها إلى واقع ملموس في الحياة فهو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند الطلبة عن طريق تنظيم العملية التعليمية وتوجيهها واستخدام تقنيات التعليم ووسائله ومعرفة حاجات الطلبة وطرائق مناقشتهم وتعلمهم وهو عامل أساسي في أي موقف تعليمي.

لذا أصبح إلزاماً على المعلم أن ينمو في مهنته لمواكبة التقدم والتطور باكتساب مهارات متجددة ومعارف متنوعة لتعديل الخبرات القديمة بأخرى جديدة ومتابعة الأساليب التربوية الحديثة والإلمام بالوسائل التعليمية المفيدة وكيفية استغلالها، ولهذا بين المور (Elmore, 2006) بأنه يجب على المدير أن يسهم في تطوير المعلم، من خلال القيام بالآتي.:

أ.مضاعفة الاهتمام بالمعلم الجديد على مهنة التربية والتعليم عند بناء الأساليب الإشرافية التربوية على المعلمين.

ب.الإلمام بمفاهيم الأساليب الإشرافية التربوية على المعلمين.

ج . تلمس الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وخاصة عقب تنفيذ الزيارة الصفية الأولى لجميع المعلمين في المدرسة مع بداية العام الدراسي.

د. بناء الأساليب الإشرافية التربوية على المعلمين، وتوثيقها في جداول زمنية مناسبة لواقع المدرسة.

هـ. إبلاغ المعلمين بالأساليب الإشرافية التربوية الواجب تنفيذها داخل المدرسة خلال العام الدراسي.

و. متابعة المعلمين وكيفية أدائهم وتقييم درجة فعاليتهم في تطبيقها داخل الغرف الصفية.

4-تفعيل العلاقات الإنسانية: فهو يعمل على تنميتها بين العاملين وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به من خلال تحقيق مبدأ العدل بين الجميع طلبة ومعلمين وأن يعمق الشعور بالإنتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية (Marzano, et al, 2005).

وكما بين وترز ومارزانو (Waters & Marzano, 2006) أن من مهام مدير المدرسة التي يجب أن يقوم بها لتنمية وتفعيل العلاقات الإنسانية، كالآتي:

أ.تفعيل العمل المؤسسي في مختلف فعاليات العمل المدرسي، مع مراعاة الفروق الفردية النفسية بين العاملين

ب.التعامل بصدق في احترام إنسانية العاملين في المدرسة، وخاصة حفظ كرامة الآخرين وحساسيتهم الخاصة

ج. تحديد مهام واضحة للعاملين في المدرسة ومتابعتهم بعدالة مع دعمهم أثناء مراحل إنجاز المهام وتقدير إنجازاتهم.

د.توثيق الاتصالات الإدارية الإنسانية بين العاملين في المدرسة، وخاصة تشجيع التوافق الجماعي في البيئة التربوية.

هـ. احترام رغبات المعلمين والطلبة، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لاسيما التي تخصهم.

و . التركيز على المشكلة في حال حدوثها والعمل على حلها لا على الشخص ذو العلاقة أو المسبب لهذه المشكلة.

5-التقييم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ودرجة تحقيقها لأهدافها ودرجة نجاح جهود تحسينها وتطويرها. ومدير المدرسة يقوَم المعلمين والعاملين والطلبة، ويقوَم المنهج، وهو بالتالي يقوَم العملية التعليمية ككل.

وتنبع أهمية عملية التقييم من أهميتها في تقديم صورة حقيقية لواقع العمل التربوي والتعليمي في المدارس بأسلوب علمي ومنهجي دقيق، وتمكن القائمين على العمل التربوي والتعليمي من الوقوف على مسيرة ذلك العمل واتجاهاته، والاستفادة من نتائجه حين ترسم الخطط العلاجية، والتطويرية، والبنائية، سواء على مستوى المدرسة، أم إدارة التربية والتعليم، أم على مستوى النظام التعليمي بصفة عامة (Leithwood, et al, 2006).

6-**التغذية الراجعة:** تهدف التغذية الراجعة إلى تشجيع وتحفيز العاملين في المدرسة وإرشادهم إلى سبل النجاح، وذلك بتقديم الجرعات بشكل تدريجي وليس دفعة واحدة بهدف تحسين أدائهم وتطورهم المهني.

وبين كامبل وفولن وقليز (Campbell, Fullan, & Glaze, 2006) على أنه لابد من ضرورة مراعاة الدقة في كتابة التغذية الراجعة والاستناد إلى بنود المذكرة التوضيحية لجعل التقارير أكثر موضوعية وأهمية وليست روتينية، وتوظيف التغذية الراجعة بشكل فعال وإبراز دور المدير في عملية المتابعة أو المساعدة المباشرة من قبله وأن لا تختصر على مجرد توصيات شكلية، وأن تركز حول عمل المعلم المزار بشكل شامل وليست الحصة الصفية فقط واشتمالها على أمور تحتاج إلى تحسين لدى المعلم، وقد تكون هذه التوصيات إيجابية وسلبية، فالمتابعة هي سر النجاح، وحرصاً على تفعيل دور المدير في آلية المتابعة فإن عليه ضرورة متابعة الأعمال الكتابية والاختبارات ونتائج الطلبة وعلاقة المعلم مع طلبة ومع الهيئة التدريسية وتقبله للتغذية الراجعة من قبل المشرف أو المدير.

7-تحسين المنهاج وتطويره:

وفي مجال اهتمام مدير المدرسة فيما يتعلق بالمناهج المدرسية، بين كامبل وآخرون (Campbell, et al, 2006) وهول (Hall, 2007) أن المدير عليه القيام بالآتي:

أ. إثراء المادة الدراسية: يتم ذلك بقراءات أو أنشطة أو أدوات التقويم المناسبة، وهي إضافية لعدم كفايتها أو لصعوبة تنفيذها، أو لعدم وضوح صياغتها.

ب. توظيف الكتاب المدرسي: متابعة مدير المدرسة بحسن استخدامه من المعلم والطلبة فلا يترك المعلم يتصرف بحيث يبعد الطلبة عن الكتاب بما يقوم به المعلمين من تلخيص وبه يعود المعلم الطلبة على القراءة المستقلة.

ج. استخدام الوسائل التعليمية: يقوم مدير المدرسة بتوفير الوسائل التعليمية وتخصيص مكان لترتيبها، وكتابة كشف بالوسائل الموجودة بالمدرسة، وتدريب المعلمين على استعمالها، وتشجيعهم على استخدامها.

د. توظيف المختبر المدرسي: يقوم مدير المدرسة بتوفير جميع الأجهزة والأدوات اللازمة، وتأمين دليل للتجارب وتدريب المعلمين الذين لهم علاقة بالأجهزة وإجراء التجارب على استخدامها، وتشجيع المعلمين على إجراء التجارب، ويقوم بمتابعة تنفيذها وتدوينها.

هـ. الرحلات المدرسية: يراعي مدير المدرسة بأن يكون للرحلة المدرسية أهداف تعليمية وتربوية وتكون متصلة بموضوعات الدراسة أو مكملة لها وأن توفر خبرات تعليمية يصعب الحصول عليها بوسائل تعليمية أخرى، وتكون نابعة من حاجات الطلبة، وأن يكون لها تخطيط وتنظيم وإشراف دقيق.

و. توظيف المكتبة المدرسية: يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على غرس حب القراءة والاطلاع عند الطلبة، وتوجيههم إلى طرق استخدامها، وتشجيعهم على عمل البحوث، وتكوين جماعة المكتبة، وتوجيه المعلمين لاستثمارها، وإضافة حصة بالجدول المدرسي لجميع فصول المدرسة لدخولها وتنظيم نظم الاستعارة.

ز. توظيف الإذاعة المدرسية: يحرص مدير المدرسة على تزويد الطلبة بقدر من الثقافة والتعليم والأخبار، وتحقيق الترابط والتكامل بين جوانب المنهج المدرسي من جهة وبين المدرسة بأكملها في البيئة خارج المدرسة من جهة أخرى، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون مشرفاً على إعداد برامجها وحسن اختيارها وتقديمها بشكل جذاب.

ح.النشاط المدرسي: على مدير المدرسة التعاون مع المعلمين للقيام بالتخطيط الدقيق للأنشطة بحيث يضعون خطة عمل، وأن تكون نابعة من حاجات ومستويات وخصائص نمو الطلبة في مدرسته مع تنويعها حتى تلبي رغبات كل الطلبة.

8.أخلاقيات العمل: وفي مجال اخلاقيات العمل يقول مارزانو وآخرون (Marzano, et al, 2005) على أن المدير يجب أن يتحلى بأخلاقيات العمل المناسبة وذلك لتحسين المناخ التعليمي في المدرسة، ويجب عليه القيام بالآتي:

أ. معايير أخلاقيات عمل المدير مع مرؤوسيه، وهي كالآتي:-

1- حضوره الفعلي بين الموظفين.

2- الإشراف الجيد عليهم.

3- العدل والإحسان في التعامل معهم.

4- حسن اختيار الموظف للعمل المناسب.

5- تأهيل الموظف من خلال دورات تدريبية متخصصة.

6- إثابة المحسن ومعاقبة المقصر.

7- الاهتمام بمشكلات موظفيه.

8- تشجيع موظفيه على الحوار والمشاركة في القرارات.

ب. معايير أخلاقيات عمل المدير مع الجمهور والمجتمع المحلي وهي على النحو التالي:-

1- سهولة اتصال الجمهور به عند الحاجة.

2- تعامله مع الجمهور بالمساواة.

3- الإجابة الواضحة عن الاستفسارات.

4- تقبُّل النقد والاقتراحات.

5- الحرص على تسهيل إجراءات الخدمة.

6- إشعار الجمهور عمليا بأنه خادمهم.

7- الحرص على أداء الأعمال وأنهائها في حينها.

ومن وجهة نظر علي (2008) فإن المهام والأدوار المتوقعة من القائد التربوي، كالآتي:

- المهمات الإدارية: وتشتمل على توزيع المسؤوليات على العاملين والإشراف وتسيير الأعمال الروتينية، وتنفيذ القرارات الوزارية، وإدارة الشؤون المالية، وتنظيم الاتصال، والبرامج الدراسية، والاهتمام بشؤون العاملين والطلبة، وتطبيق النظام في المدرسة، وتعديل السلوك، واتخاذ القرارات.

- المهمات الفنية والإشرافية: تشتمل على التنمية المهنية للمعلمين والعاملين والتقويم وتنظيم العمل، والبحث والدراسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطوير طرائق التدريس، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير الأنشطة المدرسية وتطوير معايير الجودة.

- المهمات الإجتماعية: تشتمل على توثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها، وتنمية العلاقات الإنسانية والتعاون مع المرشدين النفسيين والإجتماعيين في حل مشكلات الطلبة، والتعاون والتنسيق مع أولياء الطلبة.

العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

تعكس العملية التعليمية الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه، وهي صدى له، ولذا يتوقف نجاحها على عدة عوامل منها :المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية، وجميعها يؤثر في صياغة السياسة التعليمية والتخطيط لتنفيذها وتحديد مساراتها.

1: العوامل المادية:

تتأثر العملية التربوية والمؤسسات المشرفة عليها وبخاصة الإدارة التربوية بالأوضاع والظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع مترفاً اقتصادياً فأنه يعمل على توفير أفضل الخدمات وأحسنها لأبنائه، أما إذا كان المجتمع يواجه ضائقة مالية، أو يعاني من عجز في الميزانية، فأنه سيواجه العديد من المشكلات التي تضعه في موقف حرج إزاء طلبات أبنائه، فيضطر إلى التنازل عن كثير من الأهداف التي رسمها والطموحات التي يسعى إلى بلوغها والحرص المتزايد على تحسين العملية التربوية، وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين، وتحسين لأوضاعهم المادية والمهنية، وتحسين البرامج التعليمية، وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي، وكذلك تطوير الأبنية المدرسية، وما تستلزمه من توافر شروط معينة(العرفي ومهدي 1996).

2: العوامل البشرية:

يعتبر العامل البشري من أهم العوامل التي تحيى بها النظم المدرسية، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وعامل من العوامل المهمة لفاعليتها، لذا يجب أن يتميز هذا العامل بنوعية مهارية ومعرفية ومقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة، ويتم العمل على تنمية المستوى المهني للمديرين، ورفع كفاياتهم الإدارية والفنية.

3: العوامل الاجتماعية:

تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظماته، وذلك لكون التربية في أساسها عملية اجتماعية، والمجتمع يعد بعداً من أبعاد التربية. وأن الإدارة المدرسية تتم في وسط جماعي، قوامه مجموعات متفاعلة من القوى البشرية، هدفها خدمة التلميذ، وهي مهمة اجتماعية تستوعب جماعة العمل، وتستهدف فائدة الجماعة، حيث أن التعليم ليس جهداً فردياً، ولكنه جهد جماعي ومسؤولية قومية(مصطفى، 1999).

4: العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فقد شرعت بعض الحكومات في بلدان مختلفة في فرض سلطاتها على الإدارة المدرسية، وزاد تدخل بعضها في شؤونها، كما أثر اختلاف الأيدولوجيات في بعض البلدان التي بها أحزاب بصورة مباشرة على الإدارة المدرسية، ولاسيما مع تغيير الحكومة نتيجة لتغير الحزب الحاكم، ويؤثر العامل السياسي على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر ينعكس تأثره بالتالي على الإدارة المدرسية(مصطفى،1999).

ويرى العرفي ومهدي (1996) أن العوامل السياسية مرتبطة بفلسفة الدولة وأهدافها، إذ أن الإدارة التربوية تتأثر بسياسة الدولة، وبالقوانين التي تسنها والتشريعات التي تصدرها، فضلاً عن تأثرها بالأجهزة الإدارية في المؤسسات الرسمية المختلفة، ونظراً لتزايد أهمية التعليم في العصر الراهن، واعتباره أمراً حيوياً لا يقل عن أهمية الاستراتيجية العسكرية، فقد أخذت الحكومات في الدول المختلفة توليه اهتماماً كبيراً، وأخذت تفرض سيطرتها على إدارته، أو تزيد من تدخلها في شؤونه، وتعمل على توجيهه بما يضمن تحقيق أهدافها، حيث تقوم الإدارة التربوية في ضوء توجيهات الدولة بوضع السياسة التربوية والعمل على تنفيذها، واختلاف التيارات الفكرية والسياسية في المجتمع، وما يرتبط بهذا الاختلاف من تعارض وصراع فكري يؤثر في الإدارة التربوية بصورة مباشرة، وبخاصة إذا تغير الحزب الحاكم، كما هي الحال في بريطانيا، عندما كانت تحت حكم حزب العمال الذي اهتم بنشر وتعميم المدارس الشاملة تمشياً مع السياسة التعليمية التي تستند إلى أسس اشتراكية وتلغي عملية الأنتقاء والتوزيع في التعليم الثانوي، في حين عارض حزب المحافظين عند توليه السلطة سياسة التعليم الشامل على وفق أسس تربوية واجتماعية.

البرنامج التدريبي

البرامج التدريبية من الأمور المهمة التي تساعد الكوادر البشرية على تحسين أدائها وظيفياً، وفي المجال الإداري والتربوي نجد أن هناك العديد من البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس، والبرامج التدريبية يجب أن تواكب التطور الإداري والتكنولوجي ووفقاً لاحتياجات مديري المدارس.

على الرغم من إعداد القيادة وتأهيلها هي ظاهرة حديثة، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى فعالية المدارس وتحسين سير عملها. ونتيجة لهذا قامت العديد من البلدان في العالم بإعداد البرامج اللازمة لإعداد مديري المدارس بالشكل المناسب، ولتمكينهم من التغلب على المشكلات التي ممكن أن تقف في طريق عملهم (Ibrahim, 2011).

ويشير بوش وجاكسون (Bush & Jackson, 2002) أن هذه البرامج تسهم في تمكين مدير المدرسة في الحصول على المعارف والمهارات والصفات لإدارة المدرسة بطريقة مهنية وفعالة لضمان تعليم جيد وممارسات تعليمية صحيحة، لما للتدريب من أهمية في رفع جودة التعليم في المدرسة. كما أشارا إلى أهمية العلاقة التي تربط بين مدير المدرسة وفعالية أداء المدرسة كما بينا دور المدير المهم للقيام بالواجبات المنوطة إليه.

إن برامج التدريب تهدف إلى تحسين أداء الموظف ولا يعني ذلك تدني مستوى المتدرب قبل تدريبه، فالتدريب والتأهيل إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه وحيث أنه من الطبيعي أن يوجد التفاوت في أداء العاملين، وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع الموظفين فإن التدريب وسيلة مثالية لتوفر البيئة المناسبة لتمييز البارزين من الموظفين وزيادة أنتاجيتهم في العمل، وتساعد البرامج التدريبية مديري المدارس على رفع مستواهم التعليمي وأدائهم الوظيفي، فالبرامج التدريبية تستهدف تطوير الكفاءات بشكل يتوافق مع متطلبات العمل.

ومع هذا فإن أداء مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية يواجه العديد من المشكلات المنهجية والعملية. حيث يرى (الموسوي، 2001) أن المشكلات المنهجية تكمن في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات الموكلة لمدير المدرسة بصورة واضحة وصريحة بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة التربوية من جهة، وبما ينسجم مع نظام المدرسة كوحدة تربوية أساسية من جهة أخرى، أما المشكلات العملية فتتعلق بأساليب التقويم، حيث تنعدم المقاييس الصادقة

ذات المعايير الدقيقة والواضحة لتقويم أداء مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية، حيث نجد أن تقويم أداء المدير يتم من خلال استمارة التقييم السنوية الصادرة عن وزارة الخدمة المدنية.

ومن أجل العمل على حل المشكلات المنهجية والعملية قامت وزارة التربية والتعليم السعودية (2003) بوضع البرامج التدريبية بهدف تطوير أداء مديري المدارس،وهي على النحو الآتي:

1 - إطلاع المديرين على النماذج الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص والإفادة منها.

2 - تدريب المديرين على تنظيم عملهم الإداري وتطوير البرامج والخطط بما يتواءم والمسؤوليات المناطة بهم.

3 - تأهيل المديرين لاستخدام وسائل التقويم الشامل للمدرسة بصفة عامة وتقويم المعلم والطلبة والمنهج بصفة خاصة.

4 - تدريب المديرين على استخدام وسائل التقنية الحديثة في تنظيم الأعمال الإدارية والفنية بمدارسهم.

5 - تعزيز أنتمائهم وإشعارهم بقيمة أدوارهم وحجم مسؤولياتهم.

6 - تزويدهم بالمهارات اللازمة لأعمالهم كمشرفين ومدربين مقيمين بالمدارس .

كما قامت الوزارة بتحديد النتائج المتوقعة من البرامج التطويرية للإدارة المدرسية، فيما يأتي:

1 - اختيار أولويات التطوير والتغيير في المدرسة.

2 - العمل بروح الفريق (العمل التعاوني).

3 - التخطيط لتلبية حاجات العاملين في المدرسة ضمن الأولويات والإمكانات المتاحة.

4 - استثمار الموارد المادية والطاقات البشرية المتاحة في المدرسة والمجتمع المحلي.

5 - فتح قنوات الاتصال مع أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية والفنية وفيما بينهم.

6 - توثيق العلاقات مع الطلبة والعاملين في المدرسة وفيما بينهم.

7 - إدارة الوقت بفاعلية.

8 - تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.

9 - تشجيع القيام بالبحوث الإجرائية من قبل الهيئة التعليمية والإدارية.

10 -متابعة النشاطات والفعاليات التربوية وتقويمها.

11 -استخدام آلية التقويم التطويري لأداء العاملين في المدرسة.

الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من العناصر المهمة التي تقيس درجة كفاية مديري المدارس، فكلما زادت دقة قياس الأداء الوظيفي ساعد ذلك على معرفة درجة إمتلاك مديري االمدارس للكفايات الإدارية المتعلقة بأدائهم الوظيفي، فالأداء الجيد للعاملين يساعد على استمرارية العمل وتطويره.

والأداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة لبلوغ الهدف إذ ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين، مما يجعله ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة بل هي للتدخل، وباستطاعتها التأثير على هيكل المنظمة، وعلى اتجاهات الموظفين وعلى العلاقات بين المدراء والموظفين وبالتالي يجب عدم النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه خطوات وصفية توفر لمن يتقنها إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل تام وموضوعي فعملية تقييم الأداء الوظيفي تتزامن قدراً مع كثير من المشكلات والمعوقات التي تفرض عدم تحقيق الموضوعية بشكل تام (سالم، 2003).

عرف عبد المحسن(2004، 12) الأداء الوظيفي على أنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة." وكما عرفه مخامرة وآخرون (2001،7)" هو قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه ضمن مسؤولياته وفقاً لقدراته وتأهيله لأداء هذه المهام على الوجه الأكمل الذي يحقق أهداف المنظمة .

وعرفه الحوامدة والفهداوي (2002، 71) بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن

التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

وكما عرفه الزهراني (2009) بأنه الإشارة إلى أفعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب وأجور العمل، وهو قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويتحقق بالمقدرة والدافعية، ويشمل الآتي:

أ - كفاءة أداء المهمة (مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه).

ب - الاتصالات المكتوبة والشفوية (الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف).

ج- تقديم الجهد (الالتزام بإكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد إضافي).

د- الأنطباع الشخصي (تجنب السلوك السلبي)

ه- مساعدة الزملاء وأداء الفريق (درجة ملائمة الموظف مع زملائه).

و- الإشراف والقيادة (التفاعل مع المرؤوسين).

ح- الإدارة (مراقبة تقدم الأهداف).

وللأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال؛ لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف إلى عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه المساهمات ما ذكره درة(2003) وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء الآتية:

أ - كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب -متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات أوالأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د - محددات و معايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

ولقد أورد العماج(2003)أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل بالآتي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ودرجة الحاجة للإشراف والتوجيه.

وبين الشايجي والمزروع(2008) أن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيستين وهما الكفاءة الأنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، و يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2- تفادي المحسوبية.

3- تنمية المنافسة بين الأفراد.

4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

5- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

6- تسهيل تخطيط القوى العاملة.

7- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

8- المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

10- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

ولقد وضح الجوفي(2006) أن أهمية الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن توضح بالآتي:

1 -الترقية والنقل.

2 - تقييم المشرفين والمديرين.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور.

4- المقياس أو المعيار.

5- تقديم المشورة.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.

7- تحديد الاحتياجات التدريبية.

8- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها.

9- توفير التغذية الراجعة لبرامج التخطيط .

10- ترتبط الزيادة السنويّة ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.

يمثل تقويم الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أم جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات كتطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان درجة التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007).

والهدف من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية. إذ يعتبر التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي منشأة وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم العاملين والتأكد من صلاحيتهم للإعمال المناطة بهم(الغامدي، 2006 أ).

ويضيف الهيتي (2003) أن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وهذه الخطوات على النحو الآتي:

1. وضع توقعات الأداء: وتعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقويم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. مراجعة مراقبة الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياساً إلى المعايير الموضوعة مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
3. تقويم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
4. التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.
5. اتخاذ القرارات الإدارية: هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والنقل والتعيين والفصل إلخ.
6. وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والمقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي مجموعة من المعوقات والصعاب التي تحول دون آدائها على الوجه الأكمل، ولكن وبالرغم من ذلك فأن عملية قياس الأداء الجيد لا بد وأن تستمر حتى برغم وجود عقبات، وذلك لتتمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء، ومن هذه المعوقات كما بينها اللوزي(2002) بالآتي:

1. الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء.

2. الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.

3. الاعتماد على الموضوعية قدر الإمكان.

4. عدم وضوح الأهداف عند القيام بهذه العملية.

5. صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال وخاصة النوعية منها.

عوامل تحسين الأداء الوظيفي:

اشتملت عوامل تحسين الأداء الوظيفي على ما يأتي:

أ- فرق العمل وتحسين الأداء

فرق العمل: إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، يُطلب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5 – 10، وهذه الفرق تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، وجمع المعلومات، وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل أن يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فأن النتائج ستكون سلبية (يوسف،1991).

ب- الرضا الوظيفي وتحسين الأداء:

ويقصد بهِ أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة وكل الوسائل المادية والمعنوية لأداء العمل ويوجد عدد من الدراسات التي تربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى على المؤسسة مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف(اليوبي،2000).

ج- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء بمحاولة إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي، وتبدأ بالوسائل الإيجابية وقد تنتهي بالوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن

عمله، لأنه سيدرك أن لم يعمل بهذا اليوم لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزاً ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام (يوسف،1991).

خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

أورد الشايجي والمزروع(2008) إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفرد وفرق العمل تكون على النحو الآتي:

1. تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
2. تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها.
3. تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
5. قياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
6. التغذية راجعة عن الأعمال.
7. مراجعة العمليات التي تم إنجازها وتقييم نتائجها.

وبعد ما تم عرضه من موضوعات خلال الأدب النظري فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، والبرامج التدريبية، والأداء الوظيفي لمديري المدارس، يتم فيما يلي عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالأداء الوظيفي، ومديري المدارس الثانوية، والبرامج التدريبية التي تتعلق بالأداء الوظيفي، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني.

ب - الدراسات العربية

أجرى الحكيمي (2000) دراسة هدفت إلى تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف إلى أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي .وقد تكونت عينة الدراسة من (19) مديراً ومديرة، و (45)موجهاً وموجهة، و (87)معلماً ومعلمة، وقد استخدم الإستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى

أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى، واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أقل درجة من حيث الممارسة، كما أنفرد الموجهون التربويون في أن المهام المتصلة بالطلبة جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك اختلافاً دالاً بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لعامل الجنس، وكانت لصالح الإناث، وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلبة وأولياء الأمور في المجتمع.

وهدفت دراسة الطالب (2001) التعرف إلى أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش بالأردن، تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذي تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة تكونت من (57) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لبرنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي فيما يتعلق بمجالات البرنامج.

وقام العتوم (2002) بدراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهماتهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات منطقة شمال الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) مشرفاً ومشرفة، و(47) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، فقد كان التخطيط بالمرتبة الأولى أما المجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهماتهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة الإدارية.

وهدفت دراسة سلامة (2003) التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. أجريت الدراسة على عينة (658) معلماً ومعلمة. واستخدمت أداة الاستبانة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام كان بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين كانا مرتفعين. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وأجرت منى عماد الدين (2003) دراسة هدفت إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينة من المدارس في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (671) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة البالغ عددها (24) مدرسة، إضافة إلى

مديريها (24) مديراً و(23) مشرفاً منسقاً للبرنامج، كما شملت المقابلات الميدانية (24) عضواً من هيئة العاملين، (3) من مديري المدارس، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات.أظهرت نتائج الدراسة نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة، وعدم وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وأظهرت وجود فـروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة الوظيفية الأطول كما أوضـحت أن نقـاط الضـعف للبرنامج برزت في إعداد الخطة للمدرسة، وتطوير العملية التعليمية، وتنظيم البرنامج التدريبي، وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة، وأظهرت وجود نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له والإشراف عليه وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحضير المشاركين وتبادل الزيارات والخبرات.

وأجرى أبو عاشور وحجازي (2004) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مـدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين، وأولياء الأمور فـي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمناطق إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة وولي أمر، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات.أظهرت النتائج أن هناك (13) دوراً يمارسه مدير المدرسة بدرجة كبيرة، مثل: تعرف إمكانات البيئة المحليـة، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع، واحترام أولياء الأمور وتقبل النقد وتفعيل دور مجالس الآبـاء، والمشاركة في نظافة البيئة، والإصغاء لشكوى المجتمع المحلي والتعامل بصـدق مـع أوليـاء الأمور، وهناك (31) دوراً يمارسه بدرجة متوسطة مثل:حثّ الطلاب على مسـاعدة المجتمـع المحلي، وحثّ المجتمع المحلي على زيارة المدرسة، والسماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافـق المدرسة، ودعوة المختصين من المجتمع المحلي لزيارة المدرسة والتشجيع على إقامة معـرض للحرف والصناعات اليدوية في المدرسة وأن هناك أربعة أدوار يمارسها بدرجة قليلة منها :عقد دورات مهنية للمجتمع المحلي، ومساعدة بعض العائلات في إقامة مشاريع اقتصادية، وتنظـيم دورات لتعليم الحاسوب وعقد دورات في الإسعافات الأولية.

وهدفت دراسة مسلم (2004) إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدارسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري والمجال الفني جاء في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة.

- أن كثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار.

- أن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً و لا يتاح للمعلمين الفرصة للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

و هدفت دراسة الرحاحلة (2005) إلى اقتراح أنموذج لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. أجريت الدراسة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وهدفت إلى بناء أنموذج لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتكون مجتمع الدراسة من(441) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى أداء المديرين ما زال دون المستوى المطلوب الذي يرقى إلى إحداث نقلة نوعية تنسجم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والمستحقات التطويرية.

- ضرورة امتلاك مدير المدرسة مقدرات مرتبطة بالتخطيط التنبؤي واستشراف المستقبل، وفق رؤية إستراتيجية متبصرة قائمة على الإدراك والعوامل والمتغيرات من استجابات واعية وفق خطط مدروسة.

- التوجه نحو النزعة القيادية ذات البعد التأثيري في العاملين والمتعلمين، من خلال التوجهات التطويرية والأفكار الريادية والإدارة الديمقراطية التي تتبنى المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقاً لحاجاتهم المهنية والشخصية.

وقامت تمام الزميلي (2005) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بفلسطين من خلال خمسة محاور هي: شؤون المعلمين، والمنهاج الدراسي، والشؤون الإدارية والمالية، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، واتخاذ القرار. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق استبانة مكونة من(45) وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (140) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية ممن تلقوا التدريب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة.

-أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية.

-أظهرت الدورات التدريبية نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجـــدد فـــي معظـــم المجـــالات المذكورة.

وهدفت دراسة العسيلي (2006) التعرف إلى فعالية أداء المدرسة باســـتخدام معـــايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل بفلسطين، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، وأظهرت النتائج أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشـــاملة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة تقـــدير مديري ومعلمي المدارس لفعالية أداء المدرسة.

وأجرى الغامدي (2006 ب) دراسة هدفت إلى التعرف على آراء المعلمين حول أهمية استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية لقياس فاعلية أداء المدير في المدرسة، من أجل تحقيق أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية، تم تطبيق الدراسة على(450) معلماً بالمدارس الثانوية والمتوسطة والإبتدائية في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية أداء مديري المدارس فيما يتعلق بتوفير الحوافز للتعليم حصلت على المرتبة الأولى لأنها من أولويات مديري المدارس، كما حصل بعد المحافظة على إنتظام التدريس على المرتبة الثانية، أما بعدي المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة وتشجيع النمو المهني للمعلمين حصلا على أقل متوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المرحلة الدراسية والتخصص وسنوات الخبرة للمعلمين.

وهدفت دراسة سناء عيسى (2008) إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثـــة بتصـــميم استبانه مكونة من (71) فقرة، و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غـــزة بنسبة أقل من (60%).

– احتل المجال الخامس(الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي48.82 ، بينما احتل المجال الرابع(تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة.

–لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

كما هدفت دراسة السعود (2009) التعرّف إلى أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة.

وقام أبو شرخ (2009) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بفلسطين في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، تكونت عينة الدراسة من (187) مديراً ومديرة من مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات، أظهرت نتائج الدراسة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس في المجال المعرفي، والمجال الاجتماعي، بينما وجدت فروق في المجال التقني لصالح الذكور، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد الدراسة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة تعزى للمرحلة التعليمية والتخصص وسنوات الخدمة.

وأجرى خليفات والمطارنة (2010) دراسة هدفت التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، تم تطوير استبانتين وزعتا على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً وهناك فروق ذات

دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة العمرات (2010) إلى التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء بالأردن من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيـــادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيـــف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة البكالوريوس فاقل.

وهدفت دراسة بحر (2011) التعرف إلى المقدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكوت عينة الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (305) مديراً. حيث تم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تتوفر لديهم جميع المقدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية،عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين، أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

وأجرى الثبيتي (2011) دراسة هدفت التعرف إلى مســتوى أداء مــديري المــدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (154) مشرفاً تربويًا من المشرفين التربــويين

العاملين في إدارة التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم التابعة لها بمحافظة الطائف و (598) معلمًا من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربيـــة والتعلـــيم بمحافظة الطائف، وتَمَ استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراســـة وتضـــمنت (66) فقرة.أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار القيادة من معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوســـطة والثانوية وفق معيار تنمية الموارد البشرية من معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهـــة نظـــر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمالي لمستوى أداء مـــديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار التعليم والتعلم من معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمـــالي لمســـتوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار التقنيات من معايير إدارة الجودة الشاملة مـــن وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمالي لمســـتوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة.

وكذلك أجرى أبو رزق (2012) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري مـــدارس بوكالـــة الغوث الدولية بغزة بفلسطين من وجهة نظرهم وسبل تطويره، أجريت الدراســـة علـــى (200) مديراً ومديرة، قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجـــالات، وأظهرت نتائج الدراسة أنخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقيـــيم الأداء، وتقـــدير مديري ومديرات المدارس لـــ (أهداف وأدوات جمع البيانات ونتائج التقييم والفريق الاستشـــاري وفريق التقييم) نظام تقييم الأداء بوزن نسبي أعلى تقدير ولكنه يعتبر (دون المتوقع)، وأظهـــرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات لدى أفراد عينة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، والمنطقة التعليمية).

ب- الدراسات الأجنبية

أجرى سترنجهام (Stringham,1999) دراسة هدفت التعرف إلى أنماط القيادة للمدراء والمناخات الإدارية في المدارس الثانوية العامة الناجحة في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، والمناخات التنظيمية السائدة في تلك المدارس، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة المفضلة لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية الناجحة، ومواصفات القيادة التبادلية والتحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (1800) معلماً مؤهلاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الاتصال والمناخ المدرسي المنفتح ولم يكن لجنس المدير علاقة ذات دلالة إحصائية مع المناخ المدرسي أو سلوك الاتصال أو مستوى المدرسة كما لم يكن لمستوى المدرسة علاقة ذات دلالة إحصائية مع المناخ المدرسي وقد عد الاتصال واحداً من أكثر المتغيرات المعنية في التربية.

وهدفت دراسة لودر (Lauder, 2000) إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة، حيث كان من المقرر عام (2000) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحالون إلى التقاعد، ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم، بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض من خلال استبانه تم توزيعها على (56) مديراً. وأهم نتائج الدراسة ما يأتي:

-التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين.

-التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة.

-اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين.

-المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين.

-تبني معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية: (مجال الوظيفة، مجال البرنامج، مجال الشخصية، مجال المنظمة).

-يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة.

وهدفت دراسة كاسل وستاندفر (Cassel & Standifer, 2000) التعرف إلى تقييم المقدرات الإدارية لدى مديري المدارس الإبتدائية في كندا، استخدمت الدراسة مقياس تقييم المقدرة والذي يقيس المقدرات في مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، ومجال فهم الآخرين ومجال الموائمة، وبلغت عينة الدراسة (139) مديرة، و(32) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة اتخاذ القرار تُعزى لمتغير الجنس لصالح المدراء.
- عدم وجود ارتباط دالة بين العمر ومستوى المقدرات القيادية لدى المديرين والمديرات.

وأجرى ماركس (Marks, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى الأداء المدرسي وأداء المديرين كتكامل بين القيادة التعليمية والتحويلية في أوهايو. حيث ركزت الدراسة على العلاقات القيادية للمدرسة بين المعلمين والمدراء، حيث رصدت الدراسة التعاون بين الأمور التعليمية من أجل تطوير نوعية التعليم وأداء الطالب.

اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تكونت (24) مدرسة، منها (8) مدارس أساسية، و(8) مدارس متوسطة، و(8) مدارس ثانوية، حيث استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية في التوصل إلى نتائج الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية عامل أساسي ومهم، كما وبينت الدراسة أن تأثير الأداء المدرسي يقاس بنوعية أساليب التدريس ومدى إنجاز الطالب في المدرسة.

وهدفت دراسة كلادزك وهيلين (Kladxyk & Helene, 2003) التعرف إلى وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية حول التغذية الراجعة وأثرها على الأداء، أجريت الدراسة في ولاية ميتشيغان في الولايات المتحدة. هدفت إلى تقييم قدرة المعلم على تقديم التغذية الراجعة، تكونت عينة الدراسة من (304) مديراً ومديرة للمدارس الابتدائية منهم (106) مديري مدارس متميزين على الصعيد الوطني. وأظهرت نتائج الدراسة أن تحديد الهدف في عملية التقييم يعد محفزاً لتحسين الأداء، كما بينت أن مديري المدارس الذين استفادوا من التغذية الراجعة هم الذين تعود ملاحظاتهم من أولياء الأمور، وأداء الطلبة في الاختبارات المعيارية، والنجاح في تحقيق أهداف تحسين المدرسة، وارتبطت مع اختيار أنشطة التطور المهني لدى المدير.

كما هدفت دراسة جيزل (Gaziel,2003) التعرف إلى أنماط القيادة وأثرها على أداء مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف تصورات

مديري ومديرات المدارس لعملهم وهل يختلف الإطار المتعلق بفاعليتهم كمديري عنـه كقـادة. تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً ومديرة من المدارس الأساسية، وقد أشارت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-أن أفضل المتنبئات بفاعلية مدراء المدارس كمديرين طبقاً لتقييمهم لأنفسـهم وتقيـيم المعلمين لهم كان نموذج المصادر البشرية.

-كان أفضل المتنبئات بفاعلية القادة نموذج المصادر البشرية.

-عدم وجود فروق كبيرة من حيث استخدام النموذج الهيكلي فقد كانـت 30%للـذكور و32%للأناث.

وأجرى كاتانو وسترونج (Catano & Stronge,2007) دراسة هدفت إلى تطـوير أدوات تقييم المدراء والمعايير المهنية لدى مدراء المدارس في المناطق الواقعة في ولايـات الأطلسـي المتوسط (فيرجينا، نيو جيرسي، بنسلفينيا...الخ)، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث تـم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي، تكونت من(132) مدرسة من ولايـة فرجينيـا وولايـات أخرى، حيث استخدمت الوسائل الإحصائية في التوصل إلى نتائج الدارسة، وتوصلت الدراسـة إلى أن هذه المدارس تركز بشكل كبير على القيادة التعليميـة والإدارة التنظيميـة، والعلاقـات المجتمعية في تقييم المدراء، وذلك يتم من خلال أدوات قياسية تنعكس علـى توقعـات المـدراء والمعايير المهنية العامة.

وهدفت دراسة ماتبي (Mathibe,2007) إلى الكشف عـن أهميـة تطـوير أداء مـديري المدارس، أجريت الدراسة على (200) مديراً و(200) رئيس قسم، و(200) متعلماً في جنـوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة اسلوب الاستبانات، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الدور الذي يؤدية مدير المدرسة فهو صاحب الرؤية والمهمة والقيمة، حيث أنه يعطي الإلهام للجميع لتحقيق رؤية المدرسة ومهمتها، كما أنه يساهم في تغيير المدرسة وتحسينها نحو الأفضل، وأظهـرت أهميـة مدير المدرسة في توفير التوجيه اللازم للمعلمين، والمتعلمين وأوليـاء الأمـور وغيـرهم مـن أصحاب المصلحة حول أفضل الأساليب والممارسات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق رؤية المدرسة.

كما هدفت دراسة رولاند (Rowland,2008) إلى اختبار العلاقة بين الممارسات القياديـة التي يمارسها مديري المدارس الإعدادية والروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس. وتكونـت عينة الدراسة من سبع مدارس إعدادية تابعة لنظام مدرسة المطران بولاية أتلانتا في الدراسـة.

وشملت عينة الدراسة على (25)مديراً و(15)معلماً. استخدمت الدراسة الاستبانات لجمع المعلومات عن الممارسات الرئيسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرئيسة تؤدي دوراً حيوياً في بيئة المدرسة، كما أظهرت وجود علاقة كبيرة تربط ما بين الأداء الوظيفي والقيادة الرئيسة ومعنويات المعلمين. وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القائد لتمكين المعلمين ومعنوياتهم؛ أي أنه كلما شعر المعلم بأنه قادر على القيام بأداء واجباته بحرية ارتفعت الروح المعنوية لديه إزاء أدائه لوظيفته.

وأجرى فلورانس (Florence, 2008) دراسة هدفت إلى بحث أثر نمط وسلوك الإدارة على ثقافة التعليم في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا وذلك بواسطة مسح صمم خصيصاً لهذه الغاية، وتكونت عينة الدراسة من (65) مدرسة ثانوية تم اختيارها بشكل عشوائي، وأشارت الدراسة إلى وجود تنوع واختلاف كبير لتطبيق مفهوم الإدارة بين المعلمين والمديرين وذلك بسبب تنوع أنماط الإدارة وتعدد نظرياتها، وبينت أنه يغلب في المدارس إتباع نظام المدير والمعلم كعلاقة فردية، كما أيدت الدراسة نمط القيادة التحويلية وذلك لما لها من أثر على تنمية العملية التعليمية وتحسينها والتطور بها نحو الأفضل، كما أن هذا النمط من القيادة يساعد على زيادة فعالية الطلاب.

وهدفت دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele; Jan; Martin; Peter, 2009) التعرف إلى تصورات مديري المدارس الابتدائية في بريطانيا لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أدائهم، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مديراً و (4)مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنويع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

وأجرى كلارك (Clark,2009) دراسة هدفت إلى تقدير أداء مديري المدارس وعلاقته بالأداء المدرسي، وذلك من خلال قياس مخرجات الامتحان الموحد للطلبة في فلوريدا، وغيرها من المخرجات التعليمية ذات العلاقة بأداء مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، حيث قامت الدراسة بقياس الامتحانات المقررة لطلاب المدارس المتوسطة والابتدائية لطلاب مدينة نيويورك، حيث استهدفت الطلاب من الصف الثالث وحتى الصف الثامن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بسيطة بين الأداء المدرسي والمستوى التعليمي للمدراء، كما ووجدت الدراسة أن لعامل سنوات الخبرة الأثر الأكبر في تحقيق أداء أفضل للمدراء. كما وجدت الدراسة علاقة كبيرة بين برامج التدريب والطوير للمدراء، على أداء المدرسة.

وأجرى خان وسايد وفاطمة(Khan, Saeed, & Fatima, 2009) دراسة هدفت إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية، أجريت الدراسة بواسطة مسح شمل (150) مدرسة ثانوية في ولاية بنجاب في الباكستان، وشمل ذلك توزيع استبيانات تشمل نقاطاً متعددة لتقييم أداء المدير.هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية بما يشمل تقييم كل من السلوك التعليمي، المقدرة على تكوين العلاقات مع المعلمين والتلاميذ، والمقدرات الإدارية، والاتجاهات والمواقف المهنية، أشارت النتائج إلى أن تقييم أداء المدير فيما يتعلق بالمقدرات الإدارية والسلوك المهني والمقدرة على تكوين العلاقات أفضل من أدائه في مجال السلوك التعليمي، إضافة إلى كون تقييم أداء المديرات الإناث في السلوك التعليمي أفضل من تقييم أداء المديرين الذكور في هذا المجال.

كما أجرى لنيبورغ (Lineburg, 2010) دراسة هدفت الكشف عن أثر القيادة التعليمية للمديرين على تغيير الممارسات التدريسية للمعلمين، أجريت الدراسة في ولاية فرجينيا الأمريكية وقد جمعت البيانات من عينة شملت (9) مديرين و (9) معلمين. هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء التدريسي في المدارس وإلى معرفة إلى أي درجة يمكن للسلوك التدريسي للمدير أن يؤثر في الممارسات التعليمية والتدريسية للمعلمين، بالإضافة إلى البحث عن العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير على العملية التعليمية، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن للمديرين تأثيراً على أداء المعلمين وسلوكهم التعليمي إلا أن التأثير الأكبر هو نتيجة عوامل أخرى خارجية لا سلطة للمدير فيها.

وهدفت دراسة وانسا (Wansa, 2010) إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس الحكومية في سيرلانكا، أجريت الدراسة على (202) من مديري المدارس الحكومية في منطقة جالي في سريلانكا، وتم جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك عاملين من عوامل الإدارة المدرسية يؤثران على أداء مديري المدارس الحكومية بمستوى مرتفع هما ميزانية الإدارة وإدارة الشؤون العامة. وأظهرت أن الشؤون الإدارية الأكاديمية والإدارة الشخصية من العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس الحكومية بمستوى متوسط، وأظهرت أن متغير الجنس يؤثر بشكل كبير على الاداء الإداري.

كما هدفت دراسة إبراهيم (Ibrahim, 2011) إلى الكشف عن أهمية تطوير وتحضير مديري المدارس الثانوية في تحسين أدائهم،أجريت الدراسة على أربعة مدراء من المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة نيانزا في كينيا، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات، وأظهرت

نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية الحكومية في كينيا تلعب دوراً حيوياً في إحداث تحسين المدرسة،عن طريق الاهتمام بتطوير القادة وتحضيرهم للعملية القيادية من أجل إحداث فرق في فعالية وكفاءة التعليم المدرسي، وأظهرت أن عملية تطوير القادة يجب أن تقوم بتزويد المديرين بالمعرفة والمهارات لتمكينها من إدارة المدارس بفعالية وكفاءة. وأظهرت أنه على الرغم من عدم توافر أداة معينة لتحضير المديرين إلا أنه يتم إعدادهم بطريقة جيدة عن طريق حضور الدورات والندوات والمؤتمرات والمبادرات الشخصية ودعم المدراء السابقين.

تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مسحاً للأداء الوظيفي وأثره على عدة متغيرات منها الروح المعنوية لدى المعلمين، ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس، وأهمية تحسين أداء مديري المدارس، وقد ساعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في إثراء معلوماته، ومعرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما توصلت إليه هذه الدراسات من توصيات، واستفاد الباحث من هذه الدراسات في صياغة أهداف الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة واتباع الخطوات الصحيحة في إعدادها، كما استفاد منها في اختيار الوسائل الأحصائية المناسبة التي تخدم أهداف الدراسة. وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بالفئة المستهدفة وهم مديري المدارس الثانوية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تقترح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تُعد هذه الدراسة مسحية تحليلية تطويرية. هدفت إلى اقتراح برنامج تـدريبي لتطـوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية وهي وفق المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بالبرنـامج التـدريبي المقتـرح لتطوير الأداء الوظيفي

تم البحث في هذه المرحلة عن الأداء الوظيفي، ودور مدير المدرسة الثانوية، وتـدريب مدير المدرسة، وتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات

تمَ فرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء البرنامج التـدريبي لتطـوير الأداء الـوظيفي لمديري المدارس الثانوية، من خلال تحليل الأدب المتضمن الأداء الوظيفي.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات المتعلقة بواقع الأداء الوظيفي من مجتمع الدراسة وهي على النحو الآتي :

مجتمع الدراسة:

تكوَن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم(45) مديراً ومديرة.

متغيرات الدراسة:

تحدَدت المتغيرات وتم فرزها وهي :

المتغيرات الوسيطة:

1 - الجنس وله فئتان(ذكر، وانثى) 2- المؤهل العلمي 3 – سنوات الخبرة

المتغير التابع: تقدير المستجيبين لواقع الأداء الوظيفي.

وتم توضيح وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة كما في الجدول (1):

جدول (1)وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	ذكر	22
	أنثى	23
	المجموع	45
المؤهل العلمي	بكالوريوس	39
	دبلوم عالي	0
	ماجستير	6
	دكتوراه	0
	المجموع	45
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10
	من 5- 10 سنوات	12
	أكثر من 10 سنوات	23
	المجموع	45

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (استبانه) للكشف عن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات، وتضمنت هذه الخطوة تحديد المجالات الرئيسة للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال، وذلك في ضوء مراجعة أدبيات الأداء الوظيفي من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث مثل دراسة (أبو علي، 2010)، ودراسة (العتوم، 2002). وكان عدد فقرات أداة الدراسة قبل التحكيم (58) فقرة والملحق (1) يوضح ذلك، وأصبح عددها (56) فقرة بعد تحكيم الخبراء، كما هو موضح في الملحق (3).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تمَ عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات ــ تخصص الإدارة التربوية، والبالغ عددهم (18) محكماً لمعرفة درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، وإجراء التعديل المناسب. والملحق (2) يوضح ذلك.

ثبات أداة الدراسة:

الجدول(2) يوضح معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.

الجدول (2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	المتابعة	0.83
2	التقييم	0.84
3	التنظيم	0.66
4	مهارات الاتصال	0.78
5	اتخاذ القرار	0.82
6	التخطيط	0.76
	الكلي	0.78

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (2) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.84) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.66). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، وتمَ استخراج المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية للكشف عن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية.

1 -ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ؟

تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) ولمعرفة درجة التقـدير تـم استخدام المعيار التالي :

مرتفع من 3.68 إلى 5

متوسط من 2.34 إلى 2.67

منخفض من1 إلى 2.33

2 - هل يختلف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكـة العربية السعودية من وجهة نظرهم باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تم استخدام اختبار(ت) للفروق في أثر الجنس في الأداء الوظيفي لمديري الثانوية.

المرحلة الرابعة: بناء البرنامج

في ضوء مسح الواقع المتعلق بالأداء الوظيفي تمَ تحديد المخرجات المتوخاه (المـأمول) للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، ومن ثمَ بناء هذا البرنامج وفق ما يأتي:

3 -تحديد الوقت.

4 -تحديد الميزانية.

5 -تحديد المواصفات.

المرحلة الخامسة: تصديق البرنامج

تم عرض البرنامج على خبراء من أساتذة الجامعات والمتخصصين في هذا المجال للحكم على صلاحيته للتطبيق.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

تمَ إبراز النتائج التي توصلت الدراسة اليها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تتعلق باقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على" ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟".

تم حساب المتوسطات والأنحرافات المعيارية المتعلقة بمجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

وكانت المتوسطات الحسابية بشكل عام متوسطة، حيث حاز مجال المتابعة على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له(3.08) وبأنحراف معياري بلغ(0.97)، في حين حاز مجال التخطيط على أدنى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له(2.70) وبأنحراف معياري بلغ (1.08)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي(2.83) وبانحراف معياري بلغ(1.11)، والجدول (3) يبين ذلك .

الجدول (3)المتوسطات والأنحرافات المعيارية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
1	المتابعة	3.08	0.97	متوسط
2	التقييم	2.82	1.17	متوسط
3	التنظيم	2.81	1.08	متوسط
4	مهارات الاتصال	2.81	1.22	متوسط
5	اتخاذ القرار	2.78	1.13	متوسط
6	التخطيط	2.70	1.08	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	**2.83**	**1.11**	**متوسط**

أولاً: للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال التخطيط

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط، حيث يبين الجدول أدناه أن الفقرة " لا يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة" قد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ(3.73) وبأنحراف معياري بلغ(1.32)، في حين حازت الفقرة " يتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.13) وبأنحراف معياري بلغ(1.42)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(2.70) وبإنحراف معياري بلغ(1.08)، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول(4)المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(التخطيط)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	لا يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة.	3.73	1.32	مرتفع	1
6	يستثمر جميع الطاقات والإمكانات المتوافرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف إليها جيداً.	2.80	1.41	متوسط	2
1	يخطط وفقاً للأولويات.	2.71	1.34	متوسط	3
7	يوزع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة.	2.69	1.61	متوسط	4
2	يجمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له.	2.62	1.42	متوسط	5
3	يخطط لجميع النشاطات التي سيتم تنفيذها.	2.60	1.44	متوسط	6
9	يهتم بجميع خطوات التخطيط(تحديد الأهداف، وضع الخطة، وتنفيذها، ومتابعتها، وتحديد وسائل التقويم وأساليبه).	2.53	1.41	متوسط	7
4	يخطط حسب الوقت اللازم للتنفيذ.	2.51	1.50	متوسط	8
8	يتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف.	2.13	1.42	منخفض	9
	المتوسط الحسابي العام	**2.70**	**1.08**	**متوسط**	

ثانياً: للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال التنظيم

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم، حيث يبين أن الفقرة " يُشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة" قد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ(3.87) وبأنحراف معياري بلغ(1.20)، في حين حازت الفقرة " يَحرص على تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.20) وبأنحراف معياري

بلغ(1.38)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(2.81) وبأنحراف معياري بلغ (1.08)، والجدول(5) يبين ذلك.

الجدول(5) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(التنظيم)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
10	يُشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة.	3.87	1.20	مرتفع	**1**
11	ينظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة من خلال عقد الاجتماعات المختلفة.	2.98	1.45	متوسط	**2**
15	يحرص على تنظيم جميـــع المـــوارد بهـــدف الإفادة منها قدر الإمكأن.	2.98	1.66	متوسط	**2**
12	يتواصل مع المعلمين بهدف الإشراف علـــى تنظيم العمليات التربوية.	2.80	1.53	متوسط	**4**
16	ينظم برنامجاً لإعداد المعلمين الجدد.	2.56	1.41	متوسط	**5**
14	ينظم لقاءات حوارية مع الطلبة.	2.27	1.27	منخفض	**6**
13	يَحرص على تنظيم فعاليات تخـــدم المجتمـــع المحلي.	2.20	1.38	منخفض	**7**
	المتوسط الحسابي العام	**2.81**	**1.08**	**متوسط**	

ثالثاً: للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال اتخاذ القرار

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرار، حيث يبين أن الفقرة " لا يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب " قد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.80) وبأنحراف معياري بلغ(1.31)، في حين حازت الفقرة "يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.38) وبأنحراف معياري بلغ(1.34)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(2.78) وبأنحراف معياري بلغ(1.13)، والجدول(6) يبين ذلك.

الجدول(6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(اتخاذ القرار)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
19	لا يتخذ القـرارات المناسـبة فـي الوقـت المناسب.	3.80	1.31	مرتفع	1
20	يراعي عند اتخـاذه القـرارات المختلفـة مصلحة الطلبة.	2.98	1.51	متوسط	2
17	يجمع المعلومـات قبـل اتخـاذ القـرارات المختلفة.	2.91	1.58	متوسط	3
18	يتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية.	2.76	1.46	متوسط	4
21	يستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات.	2.53	1.56	متوسط	5
22	يتخذ قرارات تتناسب مع ثقافـة المجتمـع المحلي.	2.44	1.55	متوسط	6
24	يَحرص على مراجعة أحـدث الاتجاهـات التربوية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.	2.44	1.42	متوسط	6
23	يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار.	2.38	1.34	متوسط	8
	المتوسط الحسابي العام	**2.78**	**1.13**	**متوسط**	

رابعاً : للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال مهارات الاتصال

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارات الاتصال، حيث يبين أن الفقرة " لا يتواصل باستمرار مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم " قد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ(3.80) وبأنحراف معياري بلغ (1.49). في حين حازت الفقرة " ينظم لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المنهاج" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.29) وبأنحراف معياري بلغ(1.49)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(2.81) وبإنحراف معياري بلغ(1.22)، والجدول(7) يبين ذلك.

الجدول(7) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(مهارات الاتصال).

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
29	لا يتواصل باستمرار مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم.	3.80	1.49	مرتفع	1
28	يتعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية.	3.07	1.59	متوسط	2
27	يحترم وجهات نظر المعلمين عند التعامل مع القضايا التربوية للمدرسة.	3.00	1.76	متوسط	3
30	يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.	2.78	1.61	متوسط	4
32	يحث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية.	2.78	1.69	متوسط	4
33	يحرص على أن تكون لغة الاتصال سهله ومفهومه.	2.76	1.73	متوسط	6
26	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة.	2.60	1.60	متوسط	7
34	يستخدم وسائل اتصال حديثة مثل الأنترنت والمواقع الالكترونية.	2.56	1.44	متوسط	8
31	يوجِد قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية.	2.47	1.53	متوسط	9
25	ينظم لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المنهاج.	2.29	1.49	منخفض	10
	المتوسط الحسابي العام	**2.81**	**1.22**	**متوسط**	

خامساً: للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال المتابعة

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات مجال المتابعة، حيث يبين أن الفقرة " يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة." قد حازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات والذي بلغ (3.93) وبأنحراف معياري بلغ (1.18). في حين حازت الفقرة " يتابع استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.51) وبأنحراف معياري بلغ(1.41)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(3.08) وبأنحراف معياري بلغ(0.97)، والجدول(8) يبين ذلك.

الجدول(8) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(المتابعة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
35	يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة.	3.93	1.18	مرتفع	1
36	يتابع تنفيذ الخطط التي وضعها.	3.73	1.30	مرتفع	2
45	لا يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر في المواقف المختلفة بهدف تعديلها.	3.58	1.31	متوسط	3
38	يهتم بالملاحظات التي يقدمها المعلمون في المواقف التعليمية المختلفة.	3.09	1.36	متوسط	4
37	يتابع عملية التدريس في غرفة الصف.	3.04	1.33	متوسط	5
41	يتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.	2.98	1.54	متوسط	6
40	يحرص على متابعة الحالات الصحية للطلبة.	2.87	1.52	متوسط	7
42	يستمع إلى آراء أولياء أمور الطلبة ويأخذها بالحسبان.	2.84	1.46	متوسط	8
39	يتابع التطور المهني لدى المعلمين في التخصصات المختلفة.	2.73	1.42	متوسط	9
44	يحرص على الاطلاع على جميع مراحل تحقيق الأهداف التربوية.	2.62	1.54	متوسط	10
43	يتابع استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.	2.51	1.41	متوسط	11
	المتوسط الحسابي العام	**3.08**	**0.97**	**متوسط**	

سادساً: للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا السؤال لفقرات مجال التقييم

تمَ حساب المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية لفقرات مجال التقييم، حيث يبين أن الفقرة " لا يقيم إنجازات المدرسة بشكل مستمر" قد حازت على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات والذي بلغ(3.91) وبأنحراف معياري بلغ (1.26). في حين حازت الفقرة " يقيم مستوى البيئة المدرسية." على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ(2.44) وبأنحراف معياري بلغ(1.62)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ(2.82) وبأنحراف معياري بلغ(1.17)، والجدول(9) يبين ذلك.

الجدول(9) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات مجال(التقييم)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الرتبة
49	لا يقيم إنجازات المدرسة بشكل مستمر.	3.91	1.26	مرتفع	**1**
55	يطلع المسؤولين على نتائج تقويم المعلمين للمناهج.	3.09	1.64	متوسط	**2**
54	يشجع المعلمين على تقويم المناهج.	2.91	1.44	متوسط	**3**
46	يوضح للمعلمين أسس التقييم التي يستخدمها في عملية تقييمهم.	2.80	1.74	متوسط	**4**
48	يقيم تحقق الأهداف التي وضعها في بداية العام الدراسي.	2.76	1.54	متوسط	**5**
50	يشرف على تقييم الطلبة.	2.73	1.50	متوسط	**6**
56	يقيم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.	2.69	1.44	متوسط	**7**
47	يقيم المعلمين بشكل دوري.	2.60	1.63	متوسط	**8**
51	يحدد نقاط الضعف لدى الطلبة بهدف الإفادة منها في العمليات المختلفة.	2.56	1.47	متوسط	**9**
53	يقيم التهديدات التي قد تواجه المدرسة.	2.49	1.63	متوسط	**10**
52	يقيم مستوى البيئة المدرسية.	2.44	1.62	متوسط	**11**
	المتوسط الحسابي العام	**2.82**	**1.17**	**متوسط**	

2. **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:**

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على" هل يختلف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟".

1. **الجنس:**

تم حساب المتوسطات وقيمة(ت) ومستوى الدلالة لمجالات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية بناء على متغير الجنس، وإذ تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث في جميع مجالات الدراسة، في كل من: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، والمتابعة، والتقييم، استناداً إلى مستوى دلالة يساوي (0.775)،(0.299)، (0.726)، (0.164)، (0.946)، (0.966) على التوالي، والجدول(10) يبين ذلك.

الجدول(10) اختبار(ت) للفروق في أثر الجنس في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	الذكور	2.50	1.243	0.775
	الإناث	2.90		
التنظيم	الذكور	2.61	1.198	0.299
	الإناث	2.99		
اتخاذ القرار	الذكور	2.55	1.345	0.726
	الإناث	3.00		
مهارات الاتصال	الذكور	2.62	1.023	0.164
	الإناث	2.99		
المتابعة	الذكور	2.91	1.192	0.946
	الإناث	3.25		
التقييم	الذكور	2.57	1.373	0.966
	الإناث	3.05		

2.المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، إذ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر المؤهل العلمي في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، والجدول(11) يبين ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.059	1	0.059	0.050	0.825
	داخل المجموعات	51.422	43	1.196		
	المجموع	51.481	44			
التنظيم	بين المجموعات	0.243	1	0.243	0.205	0.653
	داخل المجموعات	50.906	43	1.184		
	المجموع	51.149	44			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.001	1	.001	0.001	0.980
	داخل المجموعات	56.098	43	1.305		

	المجموع	56.099	44			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	0.107	1	0.107	0.070	0.793
	داخل المجموعات	65.809	43	1.530		
	المجموع	65.916	44			
المتابعة	بين المجموعات	0.214	1	0.214	0.222	0.640
	داخل المجموعات	41.346	43	0.962		
	المجموع	41.560	44			
التقييم	بين المجموعات	.098	1	0.098	0.071	0.792
	داخل المجموعات	59.811	43	1.391		
	المجموع	59.909	44			

3.الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أثر الخبرة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، إذ أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر الخبرة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر سنوات الخبرة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	.442	2	.221	0.182	0.835
	داخل المجموعات	51.040	42	1.215		
	المجموع	51.481	44			
التنظيم	بين المجموعات	1.192	2	.596	0.501	0.609
	داخل المجموعات	49.957	42	1.189		
	المجموع	51.149	44			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	.330	2	.165	0.124	0.883
	داخل المجموعات	55.768	42	1.328		

	المجموع	56.099	44			
مهارات الاتصال	بين المجموعات	3.049	2	1.525	1.019	0.370
	داخل المجموعات	62.867	42	1.497		
	المجموع	65.916	44			
المتابعة	بين المجموعات	1.518	2	.759	0.796	0.458
	داخل المجموعات	40.042	42	.953		
	المجموع	41.560	44			
التقييم	بين المجموعات	.746	2	.373	0.265	0.769
	داخل المجموعات	59.163	42	1.409		
	المجموع	59.909	44			

3-النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على" ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟".

البرنامج التدريبي المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية

بعد أن تم تحديد واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من خلال أداة الدراسة التي تضمنت ستة مجالات هي(التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، والمتابعة، والتقييم)، تم وضع الصيغة الأولية للبرنامج التدريبي المقترح في ضوء نتائج الدراسة عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات، وقد تم عرض الصيغة الأولية للبرنامج التدريبي على مجموعة من الخبراء وذلك بهدف التأكد من درجة صلاحية ومناسبة أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي المقترح وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وفيما يلي عرضاً لعناصر البرنامج التدريبي المقترح .

أولاً: أهداف البرنامج

يُعد تحديد أهداف البرنامج من الخطوات الرئيسة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم البرنامج، وتتنوع الأهداف المرجو تحقيقها من أهداف عامة وأهداف خاصة، وفي هذا الإطار تم عرض أهداف البرنامج وهي كالآتي:

أ.الهدف العام من البرنامج:

1- دفع العملية التعليمية إلى الأمام.

6 -تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

ب.الأهداف الخاصة بالبرنامج:

تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

ويتوقع من المتدرب بعد إتمام البرنامج التدريبي المقترح تحقيق الأهداف التدريبية في المجالات الآتية:

1 -مجال التخطيط:

- تعريف مديري المدارس بأهمية اشراك المعلمين في وضع الخطط لتحقيق أهداف المدرسة.
- تشجيع مديري المدارس على وضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة.
- إكساب مديري المدارس مهارات في التخطيط حسب الوقت اللازم للتنفيذ.
- تشجيع مديري المدارس على توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادلة.
- إكساب مديري المدارس مهارات في وضع خطة لتطوير مقدرات المعلمين مهنياً.
- تعريف مديري المدارس بأهمية التخطيط وفق الأولويات.
- تشجيع مديري المدارس على استثمار جميع الطاقات والامكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.

2-مجال التنظيم:

- تنمية مقدرات مديري المدارس في تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة.
- تزويد مديري المدارس بمهارات لتنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد
- إكساب مديري المدارس مهارات تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي.
- تعريف مديري المدارس بتنظيم مهارات التواصل مع المعلمين.
- تشجيع مديري المدارس على تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.
- تعريف مديري المدارس بأهمية التواصل مع أولياء أمور الطلبة.

3-مجال اتخاذ القرار:

- تعريف مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في إتخاذ القرار.
- إكساب مديري المدارس مهارات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تعريف مديري المدراس بأهمية مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار.

- تنمية مهارات مديري المدراس في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية.

4.مجال مهارات الاتصال:

- اكساب مديري المدارس خبرات في إعداد لقاءات حوارية للمعلمين.
- تنمية مقدرات مديري المدارس على استخدام وسائل اتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية.
- تشجيع مديري المدارس على استخدام لغة اتصال سهلة ومفهومة.
- تعريف مديري المدارس بدورهم الفعلي على حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية.
- إكساب مديري المدارس اتجاهات إيجابية في التعامل مع المعلمين بعدالة.
- تمكين مديري المدارس من توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.

5.مجال المتابعة:

- تنمية مقدرات مديري المدارس في متابعة استخدام التكنولوجيا في التعليم.
- تنمية خبرات مديري المدارس في متابعة التطوير المهني للمعلمين في المدرسة.
- إكساب مديري المدارس مهارات في متابعة تحقيق الأهداف التربوية.
- تعريف مديري المدارس بدورهم على متابعة الحالات الصحية للطلبة.
- تعريف مديري المدارس بأهمية متابعة عملية التدريس في غرفة الصف.
- تشجيع مديري المدارس على الاستماع إلى آراء أولياء أمور الطلبة.
- تعريف مديري المدارس بدورهم على تزويد أولياء أمور الطلبة بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.

6.مجال التقييم:

- تعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم مستوى البيئة المدرسية.
- اكساب مديري المدارس مهارات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة، بهدف الإفادة منها في العمليات المختلفة.
- تنمية مقدرات مديري المدارس في تقييم المعلمين بشكل دوري.
- تعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.

- اكساب مديري المدارس مهارات لتقييم إنجازات المدرسة بشكل مستمر.
- تنمية مقدرات مديري المدارس في تقييم تحقيق الأهداف المدرسية.

ثانياً: الفئة المستهدفة

مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: محتوى البرنامج

يحتوى البرنامج على ستة مجالات تدريبية حيث يتم تدريب مديري المدارس الثانوية لمدة ستة أسابيع، وبواقع أربعة أيام في الأسبوع، وبمعدل ثلاث ساعات يومياً، وفيما يلي عرضاً لكل مجال:

التخطيط: تتمثل أهداف التخطيط في البرنامج التدريبي في تعريف مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في وضع الخطط لتحقيق أهداف المدرسة، وتشجيع مديري المدارس بوضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة، وإكسابهم مهارات في التخطيط حسب الوقت اللازم للتفيذ، وتشجيعهم على توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادلة، وإكسابهم مهارات في وضع خطة لتطوير مقدرات المعلمين مهنياً، وتعريفهم بأهمية التخطيط وفق الأولويات في العملية التخطيطية، وتشجيعهم على استثمار جميع الطاقات والامكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.

التنظيم: تتمثل أهداف التنظيم في البرنامج التدريبي بتنمية مقدرات مديري المدارس في تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة، وتزويدهم بمهارات لتنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد، وإكسابهم مهارات في اقامة فعاليات تخدم المجتمع المحلي، وتعريفهم بتنظيم عمليات التواصل مع المعلمين، وتشجيعهم على تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.

اتخاذ القرار: تتمثل أهداف اتخاذ القرار في البرنامج التدريبي بتعريف مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وإكسابهم مهارات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتعريفهم بأهمية مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار، وتنمية المهارات في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية، وتشجيعهم على مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية لاتخاذ القرارات، وإكسابهم مهارات في اتخاذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.

مهارات الاتصال: تتمثل أهداف مهارات الاتصال في البرنامج التدريبي بتمكين مديري المدارس من توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة، وإكساب مديري المدارس خبرات في إعداد لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المناهج، وتنمية مقدراتهم على استخدام وسائل اتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية، وتشجيع مديري المدارس على استخدام لغة اتصال

سهلة ومفهومه، وتعريف مديري المدارس بدورهم الفعلي على حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية، وإكساب مديري المدارس اتجاهات إيجابية في التعامل مع المعلمين بعدالة.

المتابعة: تتمثل أهداف المتابعة في البرنامج التدريبي بتنمية مقدرات مديري المدرس في متابعة استخدام التكنولوجيا في التعليم، وتنمية خبراتهم في متابعة التطوير المهني للمعلمين في المدرسة، وإكسابهم مهارات في متابعة تحقيق الاهداف التربوية، وتعريفهم بدورهم على متابعة الحالات الصحية للطلبة، وتعريفهم بأهمية متابعة عملية التدريس في غرفة الصف، وتشجيعهم على الاستماع الى آراء أولياء أمور الطلبة، وتعريفهم بدورهم على تزويد أولياء أمور الطلبة بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.

التقييم: تتمثل أهداف التقييم في البرنامج التدريبي بتعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم مستوى البيئة المدرسية، وبدورهم في تقييم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وإكساب مديري المدارس مهارات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة بهدف الافادة منها في العمليات المختلفة، وكما تتمثل في تنمية مهاراتهم في تقييم المعلمين بشكل دوري، وإكسابهم مهارات لتقييم إنجازات المدرسة بشكل مستمر، وتنمية مقدراتهم في تقييم تحقيق الأهداف المدرسية.

رابعاً: موضوعات البرنامج التدريبي

تضمن البرنامج التدريبي ستة مجالات وشتمل كل مجال على موضوعات هامة لتدريب مديري المدارس الثانوية، والجدول(13) يوضح ذلك:

الجدول(13):موضوعات البرنامج التدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية

المجال	الاسبوع	اليوم	الموضوع	عدد الساعات	مجموع الساعات
التخطيط	الأول	**الأول**	- مفهوم التخطيط. - أنواع التخطيط. - خطوات التخطيط.	**3**	
		الثاني	- تطبيقات عملية لوضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة. - دور المدير في إشراك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف.	**3**	
		الثالث	- دور المدير في التخطيط حسب الوقت اللازم للتنفيذ. - توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادله. - اقتراح خطة لتطوير مقدرات المعلمين مهنياً.	**3**	
		الرابع	- التخطيط وفق الأولويات في العملية التخطيطية. - استثمار جميع الطاقات والامكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.	**3**	12
التنظيم	الثاني	**الأول**	- تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة. - تنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد	**3**	
		الثاني	- تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي. - تنظيم عمليات التواصل مع المعلمين. - تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	**3**	
		الثالث	- - تنظيم الملفات والسجلات المدرسية. - تنظيم الاختبارات المدرسية.	**3**	
		الرابع	- تنظيم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل وخارج المدرسة. - تنظيم جماعات النشاط المدرسي.	**3**	12

اتخاذ القرار	الثالث	**الأول**	- مفهوم القرار الإداري. - مواصفات القرار الإداري.	**3**	
		الثاني	- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار. - اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	**3**	
		الثالث	- مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار. - جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية.	**3**	
		الرابع	- مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية لاتخاذ القرارات. - اتخاذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجنمع المحلي.	**3**	12
مهارات الاتصال	الرابع	**الأول**	- مفهوم الاتصال الإداري. - أهمية الاتصال. - أساليب الاتصال الإداري.	**3**	
		الثاني	- إعداد لقاءات حورية للمعلمين لتطوير المنهاج. - استخدام وسائل إتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية.	**3**	
		الثالث	- التعامل مع المعلمين بعدالة. - لغة الاتصال بين مديري المدارس وأسرة المدرسة . - الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.	**3**	
		الرابع	- توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة. - توثيق العلاقات الإيجابية بين أولياء أمور الطلبة والمدرسة.	**3**	12
المتابعة	الخامس	**الأول**	- استخدام التكنولوجيا في التعليم. - التطوير المهني للمعلمين. - تحقيق الأهداف التربوية.	**3**	

		الثاني	- الحالات الصحية للطلبة. - إدارة الصف.	**3**	
		الثالث	- تنفيذ الخطط التي تم وضعها. - دور مدير المدرسة في متابعة أية تعديلات في المناهج.	**3**	
		الرابع	- الاستماع الى آراء أولياء أمور الطلبة. - تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم. - متابعة الأعمال الكتابية والاختبارات.	**3**	12
التقييم	السادس	**الأول**	- مفهوم التقييم. - أهمية التقييم. - أساليب التقييم.	**3**	
		الثاني	- تقييم مستوى البيئة المدرسية. - تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الطلبة.	**3**	
		الثالث	- تقييم المعلمين بشكل دوري. - تقييم العلاقة المدرسية مع المجتمع المحلي.	**3**	
		الرابع	- تقييم تحقيق الأهداف المدرسية. - تطبيقات عملية على أدوات التقييم.	**3**	12

خامساً: وسائل التدريب التعليمية

تتضمن وسائل التدريب الوسائل التدريبية التالية:

–حاسب آلي

– جهاز عرض (data show) .

–الألواح الذكية(smart board).

– قاعات عرض.

– جهاز تلفزيون.

- جهاز فيديو.

-أفلام فيديو.

-أجهزة الاتصال الذكية

سادساً: المُدربون

-أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الجوف.

-أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات السعودية والمتخصصيين في الإدارة التربوية.

-مدربون من قسم التدريب بوزارة التربية والتعليم السعودية.

-مدربون وخبراء من جامعات عربية وأجنبية.

سابعاً: أساليب التدريب

-المحاضرات.

- المناقشة الموجهة.

- التطبيقات العملية.

- التقارير والبحوث.

- العصف الذهني.

-الزيارات الميدانية.

ثامناً: إدارة البرنامج التدريبي

-مدير إداري للبرنامج.

-مدير فني للبرنامج.

-مدير تنفيذي للبرنامج.

-ثلاثة إداريين لتوفير التسهيلات والخدمات اللازمة لتطبيق البرنامج التدريبي.

تاسعاً: مكان التدريب

جامعة الجوف بمحافظة القريات.

عاشراً: مدة البرنامج ووقت تنفيذه

-ستة أسابيع المقترحة للتدريب.

-(72) ساعة إجمالي مدة التدريب

-بواقع أربعة أيام في الأسبوع.

-خلال الفترة الصباحية.

-بمعدل ثلاث ساعات يومياً.

حادي عشر: تمويل البرنامج

- يقترح البرنامج أن تقوم وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي بدفع التكاليف المالية للمدربين والمتدربين وتكاليف المواد التعليمية.

ثاني عشر: الحوافز

-منح المتدرب شهادة لاجتيازه البرنامج.

-منح المتدرب مكافأة مالية.

-منح المتدرب أفضلية بين المتقدمين في طلبات النقل داخل وخارج المحافظة.

-منح المتدرب أفضلية في الترفيع للمواقع القيادية.

ثالث عشر: ميزانية البرنامج التدريبي

-عدد الشعب المقترح تدريبها شعبة واحدة تتكون من (25) متدرباً.

والتكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي هي كما يأتي:

1: أجور المدربين

تقدر بـــ (300) ريال سعودي لكل مُدرب عن كل ساعة تدريبية.

2: نفقات المواد التعليمية والقرطاسية

تقدر بـــ (25) ريال سعودي لكل مُتدرب عن كل يوم تدريبي.

2: أجور الإداريين

تقدر بـــ (200) ريال سعودي لكل إداري عن كل يوم تدريبي.

-يحتاج البرنامج التدريبي المقترح إلى ثلاثة إداريين لتسهيل عملية تنفيذ البرنامج ولتشغيل الأجهزة.

إجمالي التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي المقترح على النحو الآتي:-

-أجور المدربين (21.600) ريال سعودي.

-نفقات المواد التعليمية والقرطاسية (15.000) ريال سعودي.

أجور الإداريين (14.400) ريال سعودية.

المجموع الكلي(51.000)ريال سعودي.

رابع عشر: أساليب التقييم

تضمن البرنامج التدريبي أسلوبين للتقييم، وهما على النحو الآتي:

الأسلوب الأول: تقييم البرنامج التدريبي

أ) تقييم البرناج التدريبي من قبل المتدربين يتم من خلال استخدام استمارة لبيان وجهة نظرهم حول درجة فاعلية البرنامج التدريبي وتتناول ما يأتي:

-أهداف البرنامج التدريبي

من حيث وضوحها وشمولها ودرجة تحقيقها.

-محتوى البرنامج التدريبي

درجة كفايته وارتباطه بأهداف البرنامج.

-المصادر التعليمية

درجة مناسبتها وكفايتها ودرجة تحقيقها للأهداف.

-المُدربون

درجة كفايتهم بالمهارات العلمية والتدريبية.

-أساليب التدريب

درجة مناسبتها للمتدربين وللموضوعات التدريبية.

-مكان ووقت ومدة التدريب

- درجة ملاءمتهم للمتدربين .

-الجوانب الإيجابية والسلبية في البرنامج التدريبي.

-مقترحات المتدرب لتطوير وتحسين البرنامج في المستقبل.

ب)التعرف على أنطباعات المدربين حول البرنامج التدريبي من خلال استخدام استمارة موجهه لهم تتناول ما يأتي:-

-أبرز الصعوبات التي واجهت المدربين أثناء فترة التدريب.

-أهم الأعمال التي ساعدت على نجاح البرنامج التدريبي.

-أهم الجوانب السلبية التي يراها المدرب في البرنامج التدريبي.

-أهم الجوانب الإيجابية التي يراها المدرب في البرنامج التدريبي.

-درجة مشاركة وتفاعل المتدربين أثناء عملية التدريب.

- التوصيات والمقترحات التي يراها المدربين لتطوير البرنامج في المستقبل.

- درجة توفر التجهيزات التدريبية.

- درجة ملاءمة وقت ومدة ومكان التدريب للمدربين.

الأسلوب الثاني: تقييم أدء المتدربين

تم توزيع درجات تقييم أداء المتدربين على النحو الآتي:

10% الإنتظام في الحضور.

10% المشاركة الفعالة للمتدربين.

20% الأبحاث والتقارير التي أعدها المتدربون.

20% إجراء اختبار في نهاية البرنامج للمشاركين.

40% للأعمال التطبيقية العملية التي قام بها المشاركون خلال الزيارات الميدانية لمديري المدارس الثانوية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها كما تعرض للتوصيات التي أنبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقا لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التطرق إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على " ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟".

كانت المتوسطات الحسابية بشكل عام متوسطة، حيث حاز مجال المتابعة على أعلى المتوسطات الحسابية، في حين حاز مجال التخطيط على أدنى المتوسطات الحسابية، وقد يعود ذلك إلى اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في متابعة أمور الطلبة والمعلمين، وطريقة سير الأمور في المدرسة، بالإضافة إلى متابعة الأعمال الكتابية والاختبارات ونتائج الطلبة وعلاقة المعلم مع طلابه ومع الهيئة التدريسية وتقبله للتغذية الراجعة من قبل المشرف أو المدير، بينما لا يركزوا على وضع خطط لتنظيم العملية التربوية بشكل كبير على الرغم من أهميتها في وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والمقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2006 ب) التي أظهرت أن المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة وتشجيع النمو المهني للمعلمين حصلتا على أقل متوسط، وتمت مناقشة النتائج على النحو التالي :

مجال التخطيط

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل لفقرات مجال التخطيط، أن الفقرة " لا يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية بأهمية وضع خطط من شأنها التعامل مع المواقف الطارئة والعمل على تقليل آثارها السلبية التي يمكن أن تؤثر على المدرسة بشكل عام، في حين حصلت الفقرة "يتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف" على أدنى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى عدم ادراك مديري ومديرات المدارس الثانوية بأهمية دور المعلم في عملية التخطيط وإغفال لدوره في أهميته على

تبيين المجال المعرفي والخبرات المهاراتية، وأهميته في التخطيط لما فيه مصلحة الطلبة ومساعدتهم.اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزميلي (2005) التي أظهرت حسن الإعداد والتخطيط، لما لها أثر في تحسين أداء المديرين الجدد. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمرات (2010) التي أظهرت فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كأنت عالية في مجال التخطيط.

مجال التنظيم

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل لفقرات مجال التنظيم، حيث يبين أن الفقرة " يُشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقد يعود ذلك إلى امتلاك مديري المدارس الخبرة والكفاءة التي تلزم لتوظيف مهاراتهم في تفعيل أدائهم بشكل جيد في المدرسة، بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على تحفيز العاملين في المدرسة، وتساعده على توفير بيئة مناسبة تساعد المعلمين على أداء عملهم بشكل أفضل وفي نفس الوقت يوفروا لطلبة المدرسة الجو المناسب الذي يساعدهم على التعلم بيسر وسهولة، مما يؤدي إلى إحداث تغيير كبير عند قيامهم بالمهارات، في حين حصلت الفقرة "يحرص على تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي" على أدنى متوسط حسابي وقد يدل ذلك على عدم إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية بأهمية تنظيم فعاليات وإقامة أنشطة بهدف خدمة المجتمع المحلي بشكل جيد.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو عاشور وحجازي (2004) التي أظهرت أهمية دور مدير المدرسة في التعرف على إمكانات البيئة المحلية، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع، والمشاركة في نظافة البيئة، ودعوة المختصين من المجتمع المحلي لزيارة المدرسة والتشجيع على إقامة معرض للحرف والصناعات اليدوية في المدرسة.

مجال اتخاذ القرار

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل لفقرات مجال اتخاذ القرار، وتبين أن الفقرة " لا يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدم امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية الكفايات الإدارية المطلوبة التي تمكنهم من جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها، واتخاذ القرارات الحاسمة السديدة والتعامل مع مدرسيهم والبيئة بالطرق الصحيحة، في حين حصلت الفقرة " يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار" على أدنى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى عدم إدارك مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة القريات على أهمية مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وعدم تفعيل

لجان وفرق للعمل على أخذ رأي المعلم، وقد يعود ذلك إلى نمط القيادة السائد لدى بعض المديرين بالمدارس الثانوية الذي يمسك بزمام الأمور ولا يتيح للمعلمين المشاركة أية جانب من عناصر العملية التعليمية.

مجال مهارات الاتصال

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل فقرات مجال مهارات الاتصال، حيث تبين أن الفقرة " لا يتواصل باستمرار مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى قلة إدراك مديري المدارس بأهمية التواصل في تسهيل عملية اطلاعهم المستمر على القضايا المتصلة بالتعليم والتعلم مما لها من أثر إيجابي وداعم للمعلمين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة، في حين حصلت الفقرة " ينظم لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المنهاج" على أدنى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة القريات بأهمية تنظيم لقاءات حوارية للإستماع إلى آراء المعلمين حول المنهاج وأوجه القصور التي يعانون منها ودرجة تحقيقهم للأهداف التعليمية، واثر ذلك على تحسين المنتجات التعليمية وأثرها على الطلبة.

مجال المتابعة

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل لفقرات مجال المتابعة، تبين أن الفقرة " يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقد يدل ذلك الى امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمهارات الاتصال ومحاورة المعلمين والإستماع لآرائهم بهدف متابعتهم الدائمة وإعادة تقييمهم وتقديم المشورة لهم، وإدراك أهمية تحسين أدائهم وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية، ومتابعتهم المستمرة لشؤون المدرسة وتشجيع النمو المهني للمعلمين. في حين حصلت الفقرة " يتابع استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس" على أدنى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك مديري المدارس بأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجهزة وبرمجيات في التعليم، ويتحدد مستوى ونوعية التعليم بنوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم في المدرسة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمرات (2010) التي أظهرت فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية في مجال توظيف التكنولوجيا.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو شرخ (2009) التي أظهرت فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة.

مجال التقييم

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل لفقرات مجال التقييم، تبين أن الفقرة " لا يقيم إنجازات المدرسة بشكل مستمر "قد حصلت على أعلى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى قلة إهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية بالقريات بأهمية تقييم الإنجازات التي حققتها المدرسة وبشكل مستمر، حيث أنها تساعدهم للوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها، كما أنها تعد محفزاً لتحسين الأداء في المدرسة. في حين حصلت الفقرة " يقيم مستوى البيئة المدرسية" على أدنى متوسط حسابي، وقد يعود ذلك إلى تركيز مديري ومديرات المدارس على تقييم المعلمين والطلبة وسير العملية التعليمية بشكل أكبر من تركيزهم على تقييم البيئة المدرسية والعمل على تحسينها وتطويرها.

ثأنياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على " هل يختلف الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟".

1. الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذي دلالة إحصائية لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث في جميع مجالات الدراسة، في كل من: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، والمتابعة، والتقييم وهذا يؤكد على أن مديري المدارس يهتمون بالأداء الوظيفي بغض النظر سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، وذلك لاهتمام وزارة التربية والتعليم في السعودية بإعداد مدير المدرسة بغض النظر عن جنسه. اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عماد الدين (2003) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس. واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خان وآخرون(Khan, et.al, 2009) التي بينت أن أداء المديرات في السلوك التعليمي أفضل من تقييم أداء المديرين في هذا المجال.

2.المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المؤهل العلمي في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وذلك لاهتمام وزارة التربية والتعليم في السعودية بإعداد مدير المدرسة بغض النظر عن مؤهله العلمي كما أن الاتجاهات الحديثة في التعليم وفي إدارة المدارس سواء أكانت الثانوية أم الابتدائية فإنها تركز بشكل عام على تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بغض النظر عن مؤهله العلمي.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عماد الدين (2003) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

3. سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الخبرة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وهذا يؤكد على اهتمام وزارة التربية والتعليم في السعودية بإعداد وتدريب مديري المدارس الذين لا يمتلكون الخبرة اللازمة لأداء المدير بصورة مناسبة، ليمتلكون المهارة اللازمة التي تؤهلهم للأداء الوظيفي بشكل جيد.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عماد الدين (2003) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة الوظيفية. واتفقت مع نتيجة دراسة العسيلي (2006)التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس لفعالية أداء المدرسة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كلارك (Clark, 2009) التي أظهرت أن لعامل سنوات الخبرة الأثر الأكبر في تحقيق أداء أفضل للمدراء.

وبناء على هذه النتائج قام الباحث باقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:

- دعوة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لاعتماد البرنامج التدريبي المقترح في البرامج التدريبية لمديري المدارس.
- العمل على تطوير وتحديث البرامج التدريبية التي يحتاجها مديري المدارس.
- تشجيع مديري المدارس على المشاركة في دورات تدريبية لتطوير أدائهم الوظيفي.
- ضرورة العمل على وضع الخطط والبرامج التعليمية، واقتراح أساليب التقويم المناسبة من خلال إشراك المعلمين بالقرارات المدرسية.
- العمل على تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي كتنظيم مساعدات الطلبة المحتاجين، وتقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- العمل على تنظيم لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المنهاج المدرسي.
- ضرورة إكساب مديري المدارس كفاية استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس كأسلوب تدريسي حديث.
- ضرورة العمل على تطبيق البرنامج المقترح من الباحث لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

الأغبري، عبد الصمد (2000)، **الإدارة والبعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

بحر، العجلة (2011)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامي سلسلة الدراسات الإنسانية**، 19 (2): 1405-1445.

البدري، طارق عبد الحميد (2001)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الثبيتي، خالد (2011). **مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الجعبري، عالية (2004). **أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجوفي، إيمان (2006)، **العلاقات الإجتماعية والنفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي :بحث تطبييقي على الموظفين في الدواووين الحكومية** ، أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

الحكيمي، خالد شرف (2000)، **تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثأنوي العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.

الحمداني، حسين (2007). مدير المدرسة الناجح، **مجلة الحوار المتمدن**،14(2140):92-94.

الحوامدة، نضال صالح والفهداوي، فهمي خليفة (2002)، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي:"دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 17(2): 165-200.

خليفات، عبد الفتاح والمطارنة، شرين (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 26، العدد (2+1): 599-642.

الخميسي، سلامة (2001)، **قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها النظرية والعملية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

درة، عبد الباري (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات:الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

دهيش، خالد بن عبدالله (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي**، الرياض: مكتبة الرشد.

الرحاحلة، سامي (2005). **أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

أبو رزق، صلاح (2012). **نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزميلي، تمام (2005). **الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين.

الزهراني، عمر (2009). **العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية للإتجاهات)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سالم، أحمد حسن محمد (2003). **تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كلاً من محافظة عدن، ومحافظة أبين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، اليمن.

السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت، وبيأن علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد5، العدد(3): 249-262.

سلامه، رتيبة (2003). **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الشايجي، خلود والمزروع، بشرى (2008). تقييم الاداء الوظيفي للإدارية وفقاً للائحة الجديدة، ورقة عمل غير منشورة، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي، تم الاسترجاع من الموقع Error! Hyperlink reference not valid.م.

أبو شرخ، هشام (2009). **درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريجة، محمد (2006). **تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطالب، أحمد (2001). **أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش**، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطخيس، إبراهيم عبدالله (2002). **الإدارة التربوية**، الرياض: دار ابن سينا للنشر.

الطويل، هاني (2006). **الإدارة التعليمة :مفاهيم وآفاق**، (ط2)،عمان: دار وائل.

عابدين، محمد، عبد القادر وأبو سمرة، محمود أحمد (2001)، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة.**مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية**، 1 (15): 277-279.

أبو عاشور، خليفة وحجازي، أسمى (2004). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور . **أبحاث اليرموك**، 20(2): 829-862.

عبد المحسن، توفيق محمد (2004). **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**،القاهرة: دار الفكر العربي.

العتوم، عدنان محمد (2002). **تقييم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

العرفي،عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد (1996). **مدخل الى الإدارة التربوية**، بنغازي: جامعة قاريونس، ليبيا.

العسيلي، رجاء (2006) ،تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.**مجلة العلوم التربويةوالنفسية**، جامعة البحرين، 8(4): 180-20

عطوي، جودت (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان: الدار العلمية الدولية للثقافة والنشر والتوزيع.

أبو علي، عبد القادر (2010)، **العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

علي، عيسى (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة دمشق**،24(1): 105-152.

العماج، محمود بن مطلق (2003)، **علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عماد الدين، منى (2003)، **تقويم فاعلية برنامج : تطوير الادارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**، أطروحة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، الأردن.

العمايرة، محمد حسن (2002). **مبادئ الإدارة المدرسية**، (ط 3)، عمان: دار المسيرة.

العمايرة، محمد وأبو نمرة، محمد (2004)، درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**،20(1):5-7.

العمرات، محمد (2010)، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 6(4): 349-359.

عيسى، سناء (2008)، **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، عبد الله درويش (2006 أ). **تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية: دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري في الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الغامدي، علي (2006 ب). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة جامعة طيبة**، 2(4):54-58.

الغريب، شبل وحسين، سلامة والمليجي، رضا (2004)، **الثقافة المدرسية**، عمان: دار الفكر.

اللوزي، موسى (2002). **إجراءات العمل**، عمان: دار وائل للنشر.

مخامرة، محسن وآخرون (2001). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (ط6)، عمان:مركز الكتب الأردني.

المساد،عمر حسن (2005). **الإدارة التعليمية**، (ط1)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مسلم، مسلم (2004) ، **تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مصطفى، صلاح (1999). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، (ط3)، الرياض، دار المريخ للنشر.

مصطفى، هاني (2005)، **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطور كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

المغربي،عبد الحميد (2007). **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، المنصورة: المكتبة العصرية.

ملكاوي، نادية صالح (2006). **فعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين الشخصية لأعضائها من وجهة نظرهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الموسوي، نعمان (2001)، مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية :الخصائص السيكومترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين، **المجلة العربية**،61(16): 73-75.

الهيتي، خالد عبدالرحيم (2003). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم السعودية (2003)، **برنامج تطوير الإدارة المدرسية**، الرياض: عمادة البرامج التدريبية وخدمة المجتمع.

اليوبي، عبدالله (2000)، **البعد المعنوي لبيئة العمل الداخلية وأثره على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

يوسف، درويش (1991)، أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للإدارة**، 15(1):34-35.

المراجع الأجنبية:

- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A Preparation For School, leadership: International Perspectives. **Educational Management and Administration and Leadership**, 30(4): 417-429.

- Campbell, C., Fullan, M., & Glaze, A. (2006). Unlocking potential for learning. (**Project report on effective district-wide strategies to raise student achievement in literacy and numeracy**). Ontario Ministry of Education. The Literacy and Numeracy Secretariat.

Le Secrétariat de la littératie et de la numératie

- Cassel, R. & Standifer, T. (2000). Comparing the leadership development between high school, beginning college school, **College Student Journal Publisher**: Project Innovation (Alabama) **Audience**: Academic **Format**: Magazine/Journal **Subject**: Education,422-424

- Catano, N. & Stronge, J. (2007). What Do We Expect Of School Principals? Congruence Between Principal Evaluation And Performance Standards**, International juornal. J. Leadership In Education**, 10 (4): 379–399.

- Clark, Damon(2009), School Principals and School Performance, University of Florida. **National center for analysis of longitudinal data in education research.**

- Cohen, C. (2006). School Leadership Study Developing Successful Principals, **Paper presented at the annual convention of the University Council for Educational Administratio**n; San Antonio.,Texas , USA.

- Elmore, R. (2006). **Leadership as the practice of improvement**. (Paper prepared for the International Conference on Perspectives on Leadership for Systemic Improvement). OECD, London, UK.

- Finnigan, K. (2005). Principal Leadership and Teacher Expectancy in Low-Performing Schools. **Paper Presented at the National Conference of the American Educational Research Association,** Montreal, Canada.

-Florence, O (2008). Principals' Leadership Behaviour and School Learning Culture in Ekiti State Secondary Schools**, The Journal Of International Social Research,** Vol. 1/3:47-49.

- Gaziel, H. (2003). Images of Leadership and their effect upon school principals performance ,International Review of Education, Vo1.(49)(5:475-486.{on Line}**http://link.springer.com**

- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, 20(2): 56-65.

- Hall ,H,L**(2007)** Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on students Job Performance **Journal of student Education and Development**. 16(1): 13-17.

- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya**, International Journal of Humanities and Social Science,** 1(9): 291-301.

- Jacobs, K.; Kritsonis, W; Lecturer, V. & Alumnus, D. (2006). An assessment of secondary principals' leadership behaviors and skills in retaining and renewing science educators in urban schools. **National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research**, 3 (1): 1-7.

-Khan, S. Saeed, M. & Fatima, K.(2009). Assessing The Performance Of Secondary School Head Teachers: A Survey Study Based On Teachers' Views In Punjab. **Educational Management Administration & Leadership Journal,** 37 (6):766-783.

- Kladxyk, L. Helene, n. (2003). **A Study Of Elementary Principals Perceptions Of Feedback And Its Effect On Performance**. Wayne State University. Michigan, United States.

-Lauder , A. (2000): The New Look in Principals , Preparation Programs**. Nassp Bulletion,** 84 (617): 23-28.

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. **UK: National College of School Leadership Report to the Department for Education Skills.**

- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. (**Review of research**). The **Wallace Foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education**, 87 pages.

- Lineburg, P. (2010). **The Influence Of The Instructional Leadership Of Principals On Change In Teachers' Instructional Practices**, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute And State University.

- Marks, Helen,(2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. **Educational Administration Quarterly,** 39 (3): 370-397.

- Martin, D. (2000), A study of the Relationship Between Elementary Principle leadership Behavior and Teacher Morale, **Doctoral Dissertation, the college of William and marry, Dissertation Abstract International**, 61 (6): 21-28.

- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2005). School leadership that works: From research to results. **Association for Supervision and**

Curriculum Development., Association for Supervision and Curriculum Development (196 pp., $27.95 pb, ISBN: 1-4166-0227-5.

- Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals, **South African Journal of Education**, 27(3): 523–540.

- Motshana, Segokgo Solomon (2004), " **The principal as leader: implications for school effectiveness**", unpublished dissertation, rand Afrikaans university. South Africa.

- Rowland, Keith. (2008). The Relationship of Principal Leadership and Teacher Morale, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Liberty University. Virginia.

- Stringham, Oliver. (1999), A Study of Leadership Styles of principals and the organizational climates in successful public secondary schools, in New Jersey, **DAI**, 61 (2): 453-455.

- Wansa, S. (2010). Factors Affecting Principals' Performance In Public Schools In The Galle District Of Sri Lanka, Unpublished master thesis, Mahidol University, Sri Lanka.

- Waters, J.T., & Marzano, R.J. (2006***). School District Leadership that Works: The Effect of Superintendent Leadership on Student Achievement**. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.

الملحقات

الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/الدكتوره
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من الجامعة الأردنية. لذلك يقوم الباحث بإعداد استبانة بهدف الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية. وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية واسعة في مجال القياس والتقويم فأنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الأداة من حيث:

1 - درجة أنتماء الفقرة للمجال نفسه .
2 - الصياغة اللغوية .
3 - وضوح الفقرات .
4 - إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً وأية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا فالباحث يرجو إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

الرقم	**المجال الأول: التخطيط**	**واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية**				
	الفقـــرة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً
1						

شاكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

بيانات محكم الاستبانة

الاسم: التخصص:

الدرجة العلمية: مكأن العمل:

الباحث: عيد نزال الشراري

الرقم	**الفقرة**	**درجة الأنتماء**		**الصياغة اللغوية**		**وضوح الفقرات**	
		منتمية	**غير منتمية**	**تحتاج تعديلاً**	**لا تحتاج**	**واضحة**	**غير واضحة**
المجال الأول: التخطيط **يقوم مدير المدرسة بما يلي:-**							
1	يخطط حسب الأهمية.						
2	يخطط حسب الوقت اللازم للتنفيذ.						
3	يخطط لجميع النشاطات التي سوف يتم تنفيذها.						
4	يقوم بجمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له.						
5	يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة.						
6	يستغل جميع الطاقات والإمكانيات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف عليها جيداً.						
7	يوزع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة.						
8	يتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف باستخدام التخطيط التعاوني.						
9	يهتم بجميع خطوات التخطيط(تحديد الأهداف، وضع الخطة، تنفيذ الخطة، متابعة الخطة، وتحديد وسائل التقويم وأساليبه).						

رقم الفقرة	**التعديلات المقترحة**	**الرقم**	**إضافة فقرات**

الرقم	الفقرة	درجة الأنتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	**غير منتمية**	**تحتاج تعديلاً**	**لا تحتاج**	**واضحة**	**غير واضحة**
المجال الثاني: التنظيم **يقوم مدير المدرسة بما يلي :-**							
10	ينظم جميع العمليات التعليمية.						
11	يُشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة.						
12	ينظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة من خلال عقد الاجتماعات المختلفة.						
13	ينظم قنوات اتصال جيدة بينه وبين المدخلات البشرية(طلبة، معلمين،عاملين).						
14	يتواصل مع المعلمين بهدف الإشراف على تنظيم العمليات التربوية.						
15	يتواصل مع الطلبة بهدف تنظيم العديد من المواقف التعليمية.						
16	يَحرص على تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي.						
17	ينظم لقاءات حوارية مع الطلبة.						
18	يحرص على تنظيم جميع الموارد بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان.						
19	ينظم برنامج لإعداد المعلمين الجدد.						

رقم الفقرة	**التعديلات المقترحة**	**الرقم**	**إضافة فقرات**

الرقم	الفقرة	درجة الأنتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	**غير منتمية**	**تحتاج تعديلاً**	**لا تحتاج**	**واضحة**	**غير واضحة**
المجال الثالث: اتخاذ القرار **يقوم مدير المدرسة بما يلي :-**							
20	يجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات المختلفة.						
21	يتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية.						
22	يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.						
23	يراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة						

	مصلحة الطلبة.						
24	يستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات.						
25	يتخذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.						
26	يُشرك المعلمين في عملية اتخاذ القرار.						
27	يَحرص على مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.						

رقم الفقرة	التعديلات المقترحة	الرقم	إضافة فقرات

الرقم	الفقرة	درجة الأنتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	غير منتمية	تحتاج تعديلاً	لا تحتاج	واضحة	غير واضحة
المجال الرابع: مهارات الاتصال **يقوم مدير المدرسة بما يلي :-**							
28	ينظم لقاءات حوارية للمعلمين والطلبة لتطوير المنهاج.						
29	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة.						
30	يحترم وجهات نظر المعلمين عند التعامل مع القضايا التربوية للمدرسة.						
31	يتعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية.						
32	يتواصل باستمرار مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم.						
33	يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.						
34	يوجِد قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية.						
35	يحث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية.						

رقم الفقرة	التعديلات المقترحة	الرقم	إضافة فقرات

الرقم	الفقرة	درجة الأنتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	غير منتمية	تحتاج تعديلاً	لا تحتاج	واضحة	غير واضحة
المجال الخامس: المتابعة **يقوم مدير المدرسة بما يلي :-**							
36	يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة.						
37	يتابع تنفيذ الخطط التي وضعها.						
38	يتابع عملية التدريس في غرفة الصف.						
39	يهتم بالملاحظات التي يقدمها المعلمون في المواقف التعليمية المختلفة.						
40	يتابع التطور المهني لدى المعلمين في التخصصات المختلفة.						
41	يحرص على متابعة الحالات الصحية للطلبة.						
42	يتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.						
43	يستمع إلى آراء أولياء أمور الطلبة ويأخذها بعين الاعتبار.						
44	يتابع استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.						
45	يحرص على الاطلاع على جميع مراحل تحقيق الأهداف التربوية.						
46	يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر في المواقف المختلفة بهدف تعديلها.						

رقم الفقرة	التعديلات المقترحة	الرقم	إضافة فقرات

الرقم	الفقرة	درجة الأنتماء		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات	
		منتمية	غير منتمية	تحتاج تعديلاً	لا تحتاج	واضحة	غير واضحة
المجال السادس: التقييم **يقوم مدير المدرسة بما يلي:-**							
47	يوضح للمعلمين أسس التقييم التي يستخدمها في عملية التقييم.						
48	يقيم المعلمين بشكل دوري.						
49	يقيم مستوى البيئة المدرسية.						
50	يقيم تحقق الأهداف التي وضعها في بداية العام الدراسي.						
51	يشجع المعلمين على تقويم المناهج.						
52	يقيم إنجازات المدرسة بشكل مستمر.						
53	يشرف على تقييم الطلبة.						
54	يقيم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.						
55	يحدد نقاط الضعف لدى الطلبة بهدف الاستفادة منها في العمليات المختلفة.						
56	يقيم التهديدات التي قد تواجه المدرسة.						
57	يطلع المسؤولين على نتائج تقويم المعلمين للمناهج.						
58	يقيم علاقاته مع المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي.						

رقم الفقرة	التعديلات المقترحة	الرقم	إضافة فقرات

الملحق (2)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	أ.د راتب السعود	جامعة عمان العربية
3	أ.د سلامة يوسف طناش	الجامعة الأردنية

4	أ.د عارف عطاري	جامعة اليرموك
5	أ.د عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
6	أ.د عدنان بدري الابراهيم	جامعة اليرموك
7	أ.د عدنان الجادري	جامعة عمان العربية
8	أ.د محمد الخوالدة	جامعة اليرموك
9	أ.د محمد عاشور	جامعة اليرموك
10	أ.د محمد عيد ديراني	الجامعة الأردنية
11	أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
12	د. أسماء فرحان الشراب	وزارة التربية والتعليم الأردنية
13	د. خالد يوسف الخوالدة	وزارة التربية والتعليم الأردنية
14	د. عبدالله محمود مانع	وزارة التربية والتعليم الأردنية
15	د. محمد الزبون	الجامعة الأردنية
16	د. محمد عبدالله الشهري	وزارة التربية والتعليم السعودية
17	د. منيرة الشرمان	جامعة اليرموك
18	د. هيثم القواقنة	جامعة الجوف

الملحق (3)
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضل: مدير المدرسة/ مديرة المدرسة

رعاكم الله..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فسيقوم الباحث بدراسة وعنوانها: " **برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية** "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية؛لذا،فقد أعدّ الباحث أداة للدراسة عن

واقع الأد اء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة(✓) عند الإجابة التي ترونها مناسبة، كما أرجو تعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه؛ علما بأن الباحث سيتعامل مع هذه المعلومات بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عيد بن نزال الشراري

القسم الأول: معلومات عامة

أرجو وضع إشارة (✓) حسب ما هو مناسب:

1. **الجنس:**

☐ ذكر ☐ أنثى

2. **الخبرة:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 –10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3. **المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الرقم	الفقرات	واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية				
		دائماً	معظم الأحيان	أحياناً	أحياناً قليلة	نادراً
المجال الأول: التخطيط. **يقوم مدير المدرسة بما يأتي:**						
1.	يخطط وفقاً للأولويات.					
2.	يجمع المعلومات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يعد خطة له.					
3.	يخطط لجميع النشاطات التي سيتم تنفيذها.					
4.	يخطط حسب الوقت اللازم للتنفيذ.					
5.	لا يضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة.					
6.	يستثمر جميع الطاقات والإمكانات المتوافرة لديه, بعد دراستها وتحديدها والتعرف إليها جيداً.					
7.	يوزع الأدوار على المعلمين وفق أسس عادلة.					
8.	يتيح فرصة للمعلمين في المشاركة الفعلية في التخطيط لتحقيق الأهداف.					
9.	يهتم بجميع خطوات التخطيط(تحديد الأهداف، وضع الخطة، وتنفيذها، ومتابعتها، وتحديد وسائل التقويم وأساليبه).					
المجال الثاني: التنظيم **يقوم مدير المدرسة بما يأتي:**						

.10	يُشكل فرق عمل للقيام بالمهمات المختلفة.					
.11	ينظم عمليات التواصل مع أولياء أمور الطلبة من خلال عقد الاجتماعات المختلفة.					
.12	يتواصل مع المعلمين بهدف الإشراف على تنظيم العمليات التربوية.					
.13	يَحرص على تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي.					
.14	ينظم لقاءات حوارية مع الطلبة.					
.15	يحرص على تنظيم جميع الموارد بهدف الإفادة منها قدر الإمكان.					
.16	ينظم برنامجاً لإعداد المعلمين الجدد.					
المجال الثالث: اتخاذ القرار **يقوم مدير المدرسة بما يأتي:**						
.17	يجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات المختلفة.					
.18	يتخذ القرارات التي تحقق الأهداف التربوية.					
.19	لا يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.					
.20	يراعي عند اتخاذه القرارات المختلفة مصلحة الطلبة.					
.21	يستخدم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات.					
.22	يتخذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.					
.23	يُشرك المعلمين في عملية صنع القرار.					
.24	يَحرص على مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية قبل اتخاذ القرارات المختلفة.					
المجال الرابع: مهارات الاتصال **يقوم مدير المدرسة بما يأتي :**						
.25	ينظم لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المنهاج.					
.26	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة.					
.27	يحترم وجهات نظر المعلمين عند التعامل مع القضايا التربوية للمدرسة.					
.28	يتعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية.					
.29	لا يتواصل باستمرار مع جميع المعلمين باختلاف مستوياتهم.					
.30	يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.					

.31	يوجد قنوات اتصال فعالة بما يخدم العمليات التربوية.					
.32	يحث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية.					
.33	يحرص على أن تكون لغة الاتصال سهله ومفهومه.					
.34	يستخدم وسائل اتصال حديثة مثل الأنترنت والمواقع الالكترونية.					
المجال الخامس: المتابعة **يقوم مدير المدرسة بما يأتي :**						
.35	يحرص على الاستماع إلى المعلمين ومحاورتهم في المواقف المختلفة.					
.36	يتابع تنفيذ الخطط التي وضعها.					
.37	يتابع عملية التدريس في غرفة الصف.					
.38	يهتم بالملاحظات التي يقدمها المعلمون في المواقف التعليمية المختلفة.					
.39	يتابع التطور المهني لدى المعلمين في التخصصات المختلفة.					
.40	يحرص على متابعة الحالات الصحية للطلبة.					
.41	يتابع تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.					
.42	يستمع إلى آراء أولياء أمور الطلبة ويأخذها بالحسبان.					
.43	يتابع استخدام تكنولوجيا التعليم في التدريس.					
.44	يحرص على الاطلاع على جميع مراحل تحقيق الأهداف التربوية.					
.45	لا يوضح للمعلمين نقاط الضعف التي تظهر في المواقف المختلفة بهدف تعديلها.					
المجال السادس: التقييم **يقوم مدير المدرسة بما يأتي :**						
.46	يوضح للمعلمين أسس التقييم التي يستخدمها في عملية تقييمهم.					
.47	يقيم المعلمين بشكل دوري.					
.48	يقيم تحقق الأهداف التي وضعها في بداية العام الدراسي.					
.49	لا يقيم إنجازات المدرسة بشكل مستمر.					
.50	يشرف على تقييم الطلبة.					
.51	يحدد نقاط الضعف لدى الطلبة بهدف الإفادة منها في العمليات المختلفة.					

.52	يقيم مستوى البيئة المدرسية.					
.53	يقيم التهديدات التي قد تواجه المدرسة.					
.54	يشجع المعلمين على تقويم المناهج.					
.55	يطلع المسؤولين على نتائج تقويم المعلمين للمناهج.					
.56	يقيم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.					

الملحق رقم (4)

استبانة تحكيم أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي بصورتها الأولية

البرنامج التدريبي

الجامعة الأردنية
كلية العلوم التربوية
قسم الإدراة التربوية

إستبانة آراء الخبراء حول برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

حضرة الاستاذ الفاضل .... المحترم
تحية طيبة وبعد:

يود الباحث القيام باقتراح برنامج تدريبي، لتطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وهو جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية، إذ قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية للتعرف عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن مديري المدارس الثانوية بحاجة الى تدريب لتطوير ادائهم الوظيفي ولغايات اقتراح البرنامج التدريبي لتطوير اداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

وبما أنكم تتمتعون بخبره ودراية واسعة في مجال البحث العلمي، فأن الباحث يرجو منكم التكرم بتحكيم أهداف وموضوعات هذا البرنامج وذلك من خلال وضع علامة (√) امام الحقل الذي ترونة مناسباً، و تدوين ملاحظاتكم بالحذف أو الاضافة أو التعديل لأي هدف أو موضوع.

مع شكري وتقديري لتعاونكم

الباحث

المجال	الهدف	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح

عيد نزال الشراري
طالب دكتوراه

التخطيط	- تعريفهم بأهمية اشراك المعلمين في وضع الخطط لتحقيق أهداف المدرسة. - تشجيع مديري المدارس بوضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة. - إكسابهم مهارات في التخطيط حسب الوقت اللازم للتنظيم. - تشجيعهم على توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادلة. - إكسابهم مهارات في وضع خطة لتطوير قدرات المعلمين مهنياً. - تعريفهم بأهمية التخطيط وفق الأولويات في العملية التخطيطية. - تشجيعهم على استثمار جميع الطاقات والامكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.			
التنظيم	- تنمية قدراتهم في تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة. - تزويدهم بمهارات لتنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد - إكسابهم مهارات في اقامة فعاليات تخدم المجتمع المحلي. - تعريفهم بتنظيم عمليات التواصل مع المعلمين. - تشجيع على تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي. - تعريف مديري الدارس بأهمية التواصل مع أولياء أمور الطلبة.			
اتخاذ القرار	- تعريف مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في صنع القرار. - إكسابهم مهارات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. - تعريفهم باهمية مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار. - تنمية المهارات في جميع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية. - تشجيعهم على مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية لاتخاذ القرارات. - إكسابهم مهارات على اتخاذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.			
مهارات الاتصال	- اكساب مديري المدارس خبرات في إعداد لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المناهج. - تنمية قدراتهم على استخدام وسائل اتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية. - تشجيع مديري المدارس على أن تكون لغة الاتصال سهلة ومفهومة. - تعريف مديري المدارس بدورهم الفعلي على حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية. - إكساب مديري المدارس اتجاهات إيجابية في التعامل مع المعلمين بعدالة وموضوعية. - تمكينهم من توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.			

المتابعة	- تنمية قدراتهم في متابعة استخدام التكنولوجيا في التعليم. - تنمية خبراتهم في متابعة التطوير المهني للمعلمين في المدرسة. - إكسابهم مهارات في متابعة تحقيق الاهداف التربوية. - تعريفهم بدورهم على متابعة الحالات الصحية للطلبة. - تعريفهم بأهمية متابعة عملية التدريس في غرفة الصف. - تشجيعهم على الاستماع الى آراء أولياء أمور الطلبه. - تعريفهم بدورهم على تزويد اولياء امور الطلبة بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.			
التقييم	- تعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم مستوى البيئة المدرسية. - اكساب مديري المدارس مهارات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة بهدف الافادة منها في العمليات المختلفة. - تنمية مهاراتهم في تقييم المعلمين بشكل دوري. - تعريفهم بدورهم في تقييم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي. - اكسابهم مهارات لتقييم إنجازات المدرسة بشكل مستمر. - تنمية قدراتهم في تقييم تحقيق الأهداف المدرسية.			

الملحق رقم (5)

اسماء المحكمين للبرنامج التدريبي

	الاسم	مكان العمل
1	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	أ.د راتب السعود	جامعة عمان العربية
3	أ.د عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
4	أ.د محمد حسن العمايرة	جامعة عمان العربية
5	أ.د محمد عاشور	جامعة اليرموك
6	أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
7	د. أحمد محمود رضوان	جامعة اليرموك
8	د. خليفة عاشور	جامعة اليرموك
9	د. زايد العكور	وزارة التربية والتعليم الاردنية
10	د. زبيدة أبوشويمة	وزارة التربية والتعليم الاردنية
11	د. عمر مقدادي	وزارة التربية والتعليم الاردنية
12	د. محمد أمين القضاة	الجامعة الأردنية
13	د. محمد النوافلة	وزارة التربية والتعليم الاردنية
14	د. منيرة الشرمان	جامعة اليرموك
15	د. يسرى العرواي	وزارة التربية والتعليم الاردنية

الملحق رقم (6)

أهداف البرنامج التدريبي بالصورة النهائية

التخطيط	- تعريف مديري المدارس بأهمية اشراك المعلمين في وضع الخطط لتحقيق أهداف المدرسة. - تشجيع مديري المدارس على وضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة. - إكساب مديري المدارس مهارات في التخطيط حسب الوقت اللازم للتنفيذ. - تشجيع مديري المدارس على توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادلة. - إكساب مديري المدارس مهارات في وضع خطة لتطوير مقدرات المعلمين مهنياً. - تعريف مديري المدارس بأهمية التخطيط وفق الأولويات في العملية التخطيطية. - تشجيع مديري المدارس على استثمار جميع الطاقات والامكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.
التنظيم	- تنمية مقدرات مديري المدارس في تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة. - تزويد مديري المدارس بمهارات لتنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد - إكساب مديري المدارس مهارات تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي. - تعريف مديري المدارس بتنظيم مهارات التواصل مع المعلمين. - تشجيع مديري المدارس على تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي. - تعريف مديري المدارس بأهمية التواصل مع أولياء أمور الطلبة.
اتخاذ القرار	- تعريف مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في إتخاذ القرار. - إكساب مديري المدارس مهارات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

	- تعريف مديري المدارس بأهمية مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار. - تنمية مهارات مديري المدارس في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية. - تشجيع مديري المدارس على مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية لاتخاذ القرارات. - إكساب مديري المدارس مهارات في اتخاذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي.
مهارات الاتصال	- اكساب مديري المدارس خبرات في إعداد لقاءات حوارية للمعلمين لتطوير المناهج. - تنمية مقدرات مديري المدارس على استخدام وسائل اتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية. - تشجيع مديري المدارس على استخدام لغة اتصال سهلة ومفهومة. - تعريف مديري المدارس بدورهم الفعلي على حث الطلبة على ممارسة الاتجاهات والقيم الإيجابية. - إكساب مديري المدارس اتجاهات إيجابية في التعامل مع المعلمين بعدالة. - تمكين مديري المدارس من توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة.
المتابعة	- تنمية مقدرات مديري المدارس في متابعة استخدام التكنولوجيا في التعليم. - تنمية خبرات مديري المدارس في متابعة التطوير المهني للمعلمين في المدرسة. - إكساب مديري المدارس مهارات في متابعة تحقيق الأهداف التربوية. - تعريف مديري المدارس بدورهم على متابعة الحالات الصحية للطلبة. - تعريف مديري المدارس بأهمية متابعة عملية التدريس في غرفة الصف.

	- تشجيع مديري المدارس على الاستماع إلى آراء أولياء أمور الطلبة. - تعريف مديري المدارس بدورهم على تزويد أولياء أمور الطلبة بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم.
التقييم	- تعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم مستوى البيئة المدرسية. - اكساب مديري المدارس مهارات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة، بهدف الإفادة منها في العمليات المختلفة. - تنمية مقدرات مديري المدارس في تقييم المعلمين بشكل دوري. - تعريف مديري المدارس بدورهم في تقييم علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي. - اكساب مديري المدارس مهارات لتقييم إنجازات المدرسة بشكل مستمر. - تنمية مقدرات مديري المدارس في تقييم تحقيق الأهداف المدرسية.

الملحق رقم (7)

البرنامج التدريبي بصورته النهائية

المجال	الاسبوع	اليوم	الموضوع	عدد الساعات	مجموع الساعات
التخطيط	الأول	**الأول**	- مفهوم التخطيط. - أنواع التخطيط. - خطوات التخطيط.	**3**	
		الثاني	- تطبيقات عملية لوضع خطة لمواجهة المواقف الطارئة. - دور المدير في إشراك المعلمين في التخطيط لتحقيق الأهداف.	**3**	
		الثالث	- دور المدير في التخطيط حسب الوقت اللازم للتنفيذ. - توزيع أدوار العمل على المعلمين وفق أسس عادله. - اقتراح خطة لتطوير مقدرات المعلمين	**3**	

			مهنياً.		
		الرابع	- التخطيط وفق الأولويات في العملية التخطيطية. - استثمار جميع الطاقات والإمكانات المتوافرة لتطوير المدرسة.	**3**	
					12
التنظيم	الثاني	**الأول**	- تنظيم لقاءات حوارية مع الطلبة. - تنظيم برنامج لإعداد المعلمين الجدد	**3**	
		الثاني	- تنظيم فعاليات تخدم المجتمع المحلي. - تنظيم عمليات التواصل مع المعلمين. - تنظيم موارد المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	**3**	
		الثالث	- - تنظيم الملفات والسجلات المدرسية. - تنظيم الاختبارات المدرسية.	**3**	
		الرابع	- تنظيم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل وخارج المدرسة. - تنظيم جماعات النشاط المدرسي.	**3**	
					12
اتخاذ القرار	الثالث	**الأول**	- مفهوم القرار الإداري. - مواصفات القرار الإداري.	**3**	
		الثاني	- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار. - اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	**3**	
		الثالث	- مراعاة مصلحة الطلبة عند اتخاذ القرار. - جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المدرسية.	**3**	
		الرابع	- مراجعة أحدث الاتجاهات التربوية لاتخاذ القرارات. - اتخاذ قرارات تتناسب مع ثقافة المجنمع المحلي.	**3**	

					12
مهارات الاتصال	الرابع	**الأول**	- مفهوم الاتصال الإداري. - أهمية الاتصال. - أساليب الاتصال الإداري.	**3**	
		الثاني	- إعداد لقاءات حورية للمعلمين لتطوير المنهاج. - استخدام وسائل إتصال حديثة فعالة لخدمة العمليات التربوية.	**3**	
		الثالث	- التعامل مع المعلمين بعدالة. - لغة الاتصال بين مديري المدارس وأسرة المدرسة . - الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.	**3**	
		الرابع	- توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة. - توثيق العلاقات الإيجابية بين أولياء أمور الطلبة والمدرسة.	**3**	12
المتابعة	الخامس	**الأول**	- استخدام التكنولوجيا في التعليم. - التطوير المهني للمعلمين. - تحقيق الأهداف التربوية.	**3**	
		الثاني	- الحالات الصحية للطلبة. - إدارة الصف.	**3**	
		الثالث	- تنفيذ الخطط التي تم وضعها. - دور مدير المدرسة في متابعة أية تعديلات في المناهج.	**3**	
		الرابع	- الاستماع الى آراء أولياء أمور الطلبة. - تزويد أولياء الأمور بتقارير عن المستوى التحصيلي لأبنائهم. - متابعة الأعمال الكتابية والاختبارات.	**3**	12
التقييم	السادس	**الأول**	- مفهوم التقييم. - أهمية التقييم. - أساليب التقييم.	**3**	
		الثاني	- تقييم مستوى البيئة المدرسية. - تحديد نقاط القوة و الضعف لدى	**3**	

			الطلبة.		
		الثالث	- تقييم المعلمين بشكل دوري. - تقييم العلاقة المدرسية مع المجتمع المحلي.	**3**	
		الرابع	- تقييم تحقيق الأهداف المدرسية. - تطبيقات عملية على أدوات التقييم.	**3**	12

الملحق رقم(8)
أوراق تسهيل المهمة

وارد عام 8091 1433/07/27

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات

وفوق كل ذي علم عليم

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

" رسالة هاتفية "

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛؛؛

أشير إلى خطابكم رقم ١٠٤١٠ وتاريخ ٢ / ٧ /١٤٣٣هـ بشأن الطلب المقدم من الطالب/ عيد نزال ملفي الشراري المبتعث لدراسة تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية ، بخصوص إجراء بحثه لمرحلة الدكتوراه والذي هو بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية) ، والمتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في الحصول على بعض البيانات النوعية والكمية على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية ، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص .

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة .

ولسعادتكم أطيب تحياتي ؛؛؛

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

صادر عام 80798 1433/07/27

الرقم .... التاريخ .... المرفقات ....

الملحق رقم(9)
أوراق تسهيل المهمة

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

١٠٢٢٠٢٢٢٢٠

إشارة لخطاب سعادة وكيل الوزارة للشؤون التعليمية المكلف رقم ٨٠٧٩٨ الوارد إلينا بتاريخ ١٤٣٣/٧/٢٧هـ (المرفق صورته) والمتضمن الموافقة على تسهيل مهمة الطالب/ **عيد نزال ملفي الشراري**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية)**.

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولسعادتكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح شبلي القحطاني

الرقم: ١٩١٩٤ التاريخ: ٣/١٢/١٤٣٣هـ الموضوع: ...... المرفقات: ......

الملحق رقم (10)
أوراق تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
٢٨٠
إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات

التخطيط والتطوير

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم : [illegible]
التاريخ : ١٤٣٢/ [illegible]
المشفوعات : ....

تعميم لجميع المدرس الثانوية (بنين. بنات)

المكرم/ة مدير/ة ثانوية   المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تقدم لنا الباحث / عيد بن نزال ملفي الشراري والملتحق بالجامعة الأردنية قسم الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه والذي يرغب في تسهيل مهمته في إجراء دراسة بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية) .

لذا نأمل منكم تسهيل مهمة المذكور ، شاكرين تعاونكم .

وتقبلوا تحياتي ،،،

رئيس قسم التخطيط والتطوير

حسين بن عقيل العنزي

PROPOSED TRAINING PROGRAM TO DEVELOPING SECONDARY SCHOOLS PRINCIPALS' PERFORMANCE IN AL-QURAYYAT IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA

By

Eid Bin Nazzal Al- Sharari

Supervisior

Dr. Bassam Al-Omari, prof

ABSTRACT

This study aims at proposing a training program to develop the functional performance of the secondary school principals in Al-Qurayyat governance in Saudi Arabia. The study population consisted of all principals at secondary schools in Al-Qurayyat governance in Saudi Arabia which are (45) principals. In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire which was distributed after testing its validity and reliability.

Data were collected and statistical analysis has been done by using (SPSS). Frequencies, means, standard deviation, T test and (ANOVA) were measured.

The results of the study showed that the means in general were moderate for all study fields (planning, organizing, decisions making, communication skills and monitoring and evaluation), where the monitoring and evaluation field have the highest mean, while the planning field has the lowest mean. The study showed also the non-existence of statistical differences for the answers of the sample of the population which was due to the gender, years of experience and scientific qualification at all study fields.

The study recommended developing and updating training programs needed by the school principals and organizing activities that serve local community and applying the proposed program to develop the functional performance of the secondary school principals in Al-Qurayyat governance in Saudi Arabia.